

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E PLANEJAMENTO
GOVERNAMENTAL

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO DE CASO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO

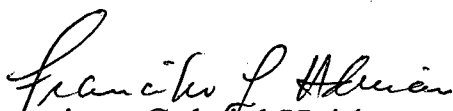
Luís César Lopes Zeredo

Florianópolis (SC), setembro 1992.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO DE CASO

Luís César Lopes Zeredo

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Planejamento Governamental), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.

Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos
Professores:

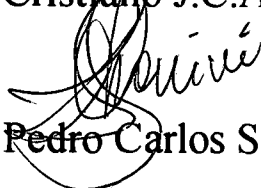


Prof. Nelson Colossi, Ph.D

Presidente



Prof. Cristiano J.C.A. Cunha, Dr.



Prof. Pedro Carlos Schenini, M.A.

RESUMO

O presente trabalho utiliza o Planejamento Estratégico (PE) como auxílio para a modelagem de Sistemas de Informações Estratégicas (SIE) e para a descoberta das necessidades de informações de executivos do nível estratégico de uma organização complexa.

O objetivo do estudo consiste em identificar as questões estratégicas e necessidades de informação em um órgão responsável pelo planejamento estratégico empresarial, e investigar se estas necessidades suprem a demanda por informação dos altos executivos deste órgão.

A partir de um modelo de Planejamento Estratégico consolidado, realizou-se a aplicação prática em um departamento responsável por desenvolver metodologias de planejamento estratégico para entidades que compõem o Sistema Banco do Brasil.

Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se a metodologia de planejamento estratégico de Bryson (1988), aplicada durante um seminário. Escolheu-se a população em função da viabilidade técnica e aceitação política existente na ocasião na Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) da Consultoria Técnica do Banco do Brasil S.A. (COTEC). A amostra constituiu-se de cinco assessores da ADPLA. Os dados foram colhidos por meio da aplicação de questionários e tratados através da análise qualitativa.

Os resultados da pesquisa mostram que a utilização da metodologia de planejamento estratégico (Bryson, 1988) proporcionou uma maior facilidade e objetividade na identificação das necessidades de informação da população abordada.

Pode-se concluir que o exercício de planejamento estratégico auxilia na identificação de quais os objetivos e a razão de ser da empresa

como um todo (ou de determinado departamento), fatores estes fundamentais na descoberta de necessidades de informação. Mas o que marca a importância da metodologia aplicada encontra-se na discussão das questões estratégicas e formulação do plano de ação estratégico para a empresa (ou departamento). Quando se questiona sobre as necessidades de informação após um exercício de planejamento estratégico participativo, durante o qual a tônica consiste no modo de pensar e agir estrategicamente, as respostas ao instrumento de coleta de dados são dirigidas para um rol de itens essenciais à formulação e acompanhamento de estratégias. Um Sistema de Informações Estratégicas eficaz requer a listagem destes itens.

ABSTRACT

This research uses the Strategic Planning (SP) as a support for Strategic Information Systems (SIS) modelling and for strategic level executives information needs assessment within a complex organization.

The objective of this study consists of strategic questions and information needs identification within one unit that does the enterprise strategic planning, and investigate if these needs supply the top executives demands for information.

From the joint strategic planning model a practical application was realized within one department accounted of the development of strategic planning methodologies for entities that compound the Bank of Brazil System.

To held the proposed objective, Bryson's (1988) strategic planning methodology was used during one seminar. The population was choosen for it's technical viability and political acceptance at the time within the Adjunct Coordinator of Planning (ADPLA) of the Bank of Brazil's Technical Consulting Department (COTEC). The sample consists of five ADPLA assessors. The data were collected by the application of open questionnaires, and processed in qualitative data analysis.

The research results show that the use of Bryson's (1988) strategic planning methodology provided a major facility and objectivity in the identification of the population information needs.

It could be concluded that the strategic planning exercise helps to identify which are the objectives of the enterprise as a whole (or one specific department) and its living purpose (*raison d'être*),

fundamental factors for the information needs discovery. But what features the importance of the methodology used is found in the strategic questions discussion and the plan of action formulation for the whole enterprise (or one specific department). When the information needs are inquired after a participative strategic planning exercise, during which thinking and acting strategically was the tonic, the answers to the data collection tool lead to a roll of items essential for the strategies formulation and control. One efficient Strategic Information System requires this items listing.

"Só do enfrentamento de desafios e grandes dificuldades emerge o fortalecimento do caráter individual, ou organizacional."

Selznick, 1957

AGRADECIMENTOS

Aos professores Nelson Colossi, Cristiano Cunha e Pedro Schenini, pela atenciosa, pronta e valiosa orientação, por comentários e sugestões que permitiram aperfeiçoar este trabalho.

A CAPES (durante dois anos), ao CNPq (durante os últimos seis meses) e ao Banco do Brasil S.A. (programa de pós-graduação no País) pelo auxílio financeiro.

Ao Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA) pela oportunidade de realizar trabalho tão empolgante.

Aos colegas da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) pela disposição e comprometimento com a realização do exercício prático.

Ao professor Joel Souto-Maior pela experiência transmitida durante as três cadeiras que cursei em planejamento, e por exercícios práticos de planejamento microrregional, municipal e de associação de bairro.

Ao professor Clóvis Machado pelo apoio e a vibração por atividades de pesquisa que me contagiou.

A Valéria Silva da Fonseca pela excelente amizade e troca de idéias durante todo o curso. Ao Marcelo Milano Falcão Vieira, pelo exemplo de bom caráter e pela torcida.

Ao operador do NPD/UFSC, José Carlos Motter, pela imensa ajuda durante a fase de impressão e contatos com grupos de pesquisa via BITNET.

A todos os que direta ou indiretamente colaboraram com o desenvolvimento desta pesquisa, e que, folheando o texto, possam sentir-se co-autores da dissertação.

A meus pais, Walmor Zeredo e Roberta Lopes Zeredo, meus oito irmãos, Júnior, Tânia Regina, Paulo César, Carlos Fernando, Taísa Helena, Ana Lúcia, Jorge Luís e Maria Helena pelo carinho, afeto e apoio sempre que possível.

Ao meu super-filho Rafael e a Madri, minha musa inspiradora, pelo extraordinário envolvimento com minhas idéias, meus sonhos e realizações.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	v
LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS	xiii
LISTA DE QUADROS	xiv
LISTA DE TABELAS.....	xv
 CAPÍTULO I	 1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
 CAPÍTULO II	 7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	
ESTRATÉGICAS (SIE).....	17
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE	
INFORMAÇÕES (PEI).....	22
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE	
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (PESI)	27
2.5 CRÍTICAS AO PE, PEI E PESI	28
2.6 PROPOSTA DESTE ESTUDO (PEPSI)	31
 CAPÍTULO III.....	 34
3. METODOLOGIA.....	34
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	34
3.2 NÍVEL DE ANÁLISE	34

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO.....	35
3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS.....	36
3.5 DESENHO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.6 POPULAÇÃO.....	39
3.7 DADOS	39
3.8 TRATAMENTO DE DADOS	40
3.9 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	41
 CAPÍTULO IV	 43
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.1 A ORGANIZAÇÃO	43
4.2 IDENTIFICAÇÃO DO MANDATO.....	45
4.3 DESENVOLVIMENTO DO ENUNCIADO DE MISSÃO.....	47
4.4 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO.....	54
4.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	54
4.4.1.1 OPORTUNIDADES	54
4.4.1.2 AMEAÇAS.....	61
4.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	68
4.4.2.1 PONTOS FORTES	68
4.4.2.2 PONTOS FRACOS.....	74
4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS	80
4.6 IMAGINAÇÃO DE UMA EFETIVA VISÃO DE SUCESSO.....	84

4.7 FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIAS.....	87
4.8 BARREIRAS ÀS ESTRATÉGIAS	89
4.9 PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO	92
4.10 EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO.....	96
 CAPÍTULO V.....	 98
5.1 NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	98
5.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PEPSI.....	106
 CAPÍTULO VI	 112
6.1 CONCLUSÕES	112
6.2 RECOMENDAÇÕES	116
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 119
ANEXOS	123
ANEXO I - ORGANOGRAMA	124
ANEXO II - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	126
ANEXO III - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO PEPSI.....	140

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO 1 - GASTOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	19
FIGURA 1 - QUATRO FACES DA ENGENHARIA DA INFORMAÇÃO	23
FIGURA 2 - QUATRO NÍVEIS DA ENGENHARIA DA INFORMAÇÃO	24

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	21
QUADRO 2 - OPORTUNIDADES	59
QUADRO 3 - AMEAÇAS	66
QUADRO 4 - PONTOS FORTES	72
QUADRO 5 - PONTOS FRACOS	78
QUADRO 6 - PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS	88
QUADRO 7 - BARREIRAS ÀS ESTRATÉGIAS	91
QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO	93
QUADRO 9 - NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES ..	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENUNCIADO DE MISSÃO	107
TABELA 2 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO....	108
TABELA 3 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	108
TABELA 4 - IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS	109
TABELA 5 - GERAÇÃO DE IDÉIAS E PROPOSTAS...	109
TABELA 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	110
TABELA 7 - AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO....	110

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Parece ter sido encontrada uma resposta administrativa para o enfrentamento do ambiente turbulento pelas organizações públicas, qual seja, através do pensamento e proposta estratégicos, aliados ao desenvolvimento de racionalização para implementação dessas estratégias.

As mudanças ambientais e inovações tecnológicas levam a cúpula administrativa a sentir a necessidade do Planejamento Estratégico para dar respostas competentes às ameaças e oportunidades que surgirem, bem como a superar pontos fracos e aproveitar pontos fortes do seu ambiente interno.

O uso de uma metodologia adequada pode facilitar a modelagem de um plano de ação voltado para a resolução de questões estratégicas identificadas durante o processo de Planejamento. Baseado neste plano de ação, pode-se perguntar quais as informações necessárias ao controle do plano de ação e ao contínuo rastreamento do ambiente com que se relaciona de perto a organização. Com as informações obtidas no processo de Planejamento Estratégico (PE), pode-se construir o projeto lógico e físico de um sistema de informações para formulação de estratégias. Desde que o Planejamento Estratégico necessita de revisões periódicas, o Sistema de Informação gerado no primeiro exercício de PE poderá subsidiar a próxima revisão, bem como sofrer alterações para acompanhar a dinâmica inerente ao processo de PE.

O tema desta pesquisa compõe-se da montagem do arcabouço metodológico que conduz até o rastreamento das necessidades de

informação dos executivos responsáveis pela formulação e controle das estratégias empresariais.

Existe hoje elevada demanda para a construção e implementação de Sistemas de Informação Gerenciais. No Setor Público observa-se a crescente procura por informatização de dados e atividades que garantam um melhor acompanhamento das ações estratégicas ou rotineiras empreendidas.

Os dados e atividades, relacionados com o uso de tecnologias de informática, tornam-se mais facilmente manipuláveis e produzem gráficos, tabelas, relatórios e outros tratamentos de dados, a fim de se apresentar melhor um determinado tema ou conteúdo. Com um manuseio mais claro e inteligível, espera-se seja mais eficaz o entendimento de processos administrativos e mais eficiente o alcance de objetivos organizacionais. A partir desta premissa muitas iniciativas têm surgido e uma questão ainda pendente encontra-se na dificuldade de relacionar-se o Planejamento Estratégico com o Sistema de Informação Estratégico. Isto porque o primeiro possui característica dinâmica enquanto que o segundo apresenta-se menos dinâmico. A defasagem temporal entre os dois parece uma questão ainda não resolvida por pesquisadores.

Vários estudiosos do tema Sistemas de Informação Estratégicos partem para a identificação das necessidades de informação depois de terem identificado os objetivos organizacionais e departamentais. Dentre estes estudiosos, alguns, como Furlan (1991), consideram a definição de missão uma etapa significativa. No entanto, ainda pode-se dizer que falta claramente a execução de um Planejamento Estratégico (PE) completo, com a análise de ambientes interno e externo à organização, bem como a explicitação de um plano de ação aceitável e viável. Após realizar-se um PE, fica montado o alicerce fundamental para

a identificação das informações estratégicas que devem constituir o Sistema de Informação Estratégico.

A inclusão de conceitos como os de missão e objetivos empresariais na elaboração de sistemas de informação, aliada às influências da informatização em tarefas de planejamento, têm aproximado as áreas de computação e de administração.

A evolução conceitual na engenharia da informação e a tendência para utilização do planejamento estratégico no processo de elaboração de sistemas de informação têm aproximado o administrador do analista de sistemas e vice-versa. Essa aproximação requer a compatibilização conceitual entre as duas áreas de conhecimento distintas.

Neste contexto, tornam-se importantes as abordagens desenvolvidas por James Martin (1990)(e da Engenharia da Informação, na sua primeira fase de Planejamento Estratégico de Informações - PEI), Furlan (1991)(e o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação - PESI) e Bryson (1988)(Planejamento Estratégico - PE). A contribuição teórica desta dissertação de mestrado está na construção de um modelo que reduza o hiato temporal entre o Planejamento Estratégico (uma atividade essencialmente dinâmica) e os Sistemas de Informações Estratégicas (mais estáticos). As duas abordagens distintas, PEI (Martin, 1990) e PE (Bryson, 1988), apresentam propostas semelhantes quando se comparam as etapas de identificação das questões estratégicas para o sucesso empresarial, e a de determinação dos fatores críticos para o mesmo mister. Procurou-se chegar à transparência conceitual e ao refinamento de ambos os modelos, com reflexos na melhor percepção da "realidade" ambiental da organização por parte dos administradores. As duas abordagens podem inclusive ser complementares.

O modelo utilizado nesta pesquisa apresentou-se participativo com vistas a evitar que o planejamento estratégico sofresse solução de continuidade e que os elementos que participassem do grupo no seminário de PE, além de bem informados e experientes quanto às atividades de seu Departamento, sentissem a seriedade e viabilidade do sucesso de uma estratégia que surgisse como resultado de trabalhos em grupo.

Esta dissertação não visa a construção e implementação de um Sistema de Informações Estratégicas, mas simplesmente a percepção e extração dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), isto é, dos resultados mensuráveis e relacionados aos negócios externos ou internos da organização, os quais exercerão maior influência na forma como um segmento de negócio alcança seus objetivos. Conceitualmente, FCS foram equiparados à Questões Estratégicas (QE).

Deste modo, procurou-se responder a pergunta de pesquisa:
"Quais as Necessidades de Informações Estratégicas para se atenderem aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou Questões Estratégicas (QE) da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA)?".

A descoberta das Necessidades de Informação proporciona indicação de fontes de informação além de fornecer a matéria-prima para o projeto lógico e físico de um Sistema de Informações Estratégicas que possa ser construído futuramente.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar as Necessidades de Informação que atendam à formulação de estratégias

empresariais pela Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), do Sistema Banco do Brasil.

Especificamente esperam-se alcançar os seguintes objetivos:

1. identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou Questões Estratégicas (QE), da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
2. vislumbrar as Necessidades de Informação da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
3. investigar se as Necessidades de Informação atendem à demanda por informação estratégica dos consultores da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

Espera-se contribuir teoricamente com o uso de um modelo que reduza o existente hiato temporal entre o Planejamento Estratégico (uma atividade essencialmente dinâmica) e os Sistemas de Informações Estratégicas (mais estáticos).

Como contribuição para a prática o enfoque deste estudo projetou-se em identificar necessidades de informações estratégicas para modelagem de um Sistema atualizado e que permita aos administradores do nível estratégico da empresa formularem uma resposta adequada diante de mudanças rápidas em quaisquer das variáveis que influenciem os resultados organizacionais.

No primeiro capítulo apresentou-se uma introdução que faz referência ao conteúdo do trabalho e ao tema e problema de pesquisa, bem como a sua justificativa teórica e prática.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica sobre planejamento estratégico, sistemas de informações estratégicas, planejamento estratégico de informações e planejamento estratégico de sistemas de informação, com a finalidade de alicercar teoricamente o desenvolvimento deste trabalho científico. Foram também efetuadas

algumas críticas aos três modelos abordados e apresentada a proposta de pesquisa.

Para o terceiro capítulo reservou-se a explanação da metodologia utilizada na pesquisa, as perguntas de pesquisa, o nível de análise, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo, as definições constitutivas de termos, o descortinamento do desenho e delineamento da pesquisa, a população, os dados e o tratamento dos dados.

A análise dos dados constitui o quarto capítulo, onde pode-se obter informação a respeito de todo o processo de PEPSI, incluindo uma descrição mais pormenorizada da organização, identificação de mandato, desenvolvimento do enunciado de missão, análise ambiental, identificação de questões estratégicas, imaginação de uma efetiva visão de sucesso organizacional, formulação de alternativas estratégicas, o levantamento das necessidades de informação para formulação e controle de estratégias e, finalmente, a avaliação do seminário.

Conclusões e recomendações integram o quinto e último capítulo desta pesquisa. Este fechamento tem o objetivo de levar ao leitor as principais observações anotadas durante a realização do seminário de planejamento estratégico, e as possibilidades futuras de pesquisa.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

As pessoas-chaves da empresa precisam ser orientadas com relação ao processo de planejamento estratégico de sistema de informação, para esclarecer dúvidas. Também possui elevado valor a participação dessas pessoas ativamente no processo de planejamento para a empresa como um todo (ou para determinado setor funcional), o que resultará na maior cooperação e interação desses indivíduos em todo o processo (Furlan, 1991).

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os conceitos de política e estratégia, e a diferença entre policy e politics, são freqüentemente definidos de modo confuso na literatura especializada. Policy refere-se à administração de empresa e possui mais de dez definições, já politics é a ciência e arte do governo, com respeito à administração de um Estado (Bethlem, 1981).

O termo estratégia foi inicialmente utilizado no sentido militar. Vem do grego stratègos (general) e até o século XVIII significou "a arte do general", o que indicava um afastamento dos comandantes das linhas de frente do combate para, desse modo, terem uma visão geral do quadro conjunto das batalhas. A partir do século XX, política de guerra (estabelecida pelo governo) marca a confusão entre os conceitos policy e politics. Estratégia, antes entendida como grande tática, passa a significar a escolha de meios e objetivos de governo, uma definição mais ampla e

com menor ênfase na força, privilegiando fatores psicológicos, mobilidade e surpresa (Bethlem, 1981).

A partir da década de 1960, surgem várias definições para estratégia, indicando uma maior preocupação com objetivos e meios a serem utilizados. Estratégia seria a composição de planos e metas com a finalidade de se atingir o objetivo da organização (Bethlem, 1981).

O que afastou o termo do significado militar puro foi a definição de Von Neumann e Morgenstern (apud Bethlem, 1981) de que estratégia seria o plano onde constam as escolhas de um jogador diante das situações possíveis e segundo regras preestabelecidas. A base referencial para esta definição estava na teoria dos jogos.

Como indicador do negócio da empresa e dos meios para reagir frente às mudanças ambientais, estratégia ganhou sentido organizacional, mas ainda muito ligado ao nível da alta administração. Da definição da estratégia só participavam os administradores mais generalistas e responsáveis pela política da empresa.

O conhecimento de vantagens e desvantagens internas e externas à empresa passou a ser crucial para o sucesso de uma estratégia. O enfoque da estratégia passou a englobar a estrutura organizacional interna e sua postura externa em relação ao meio ambiente externo. Reforçaram-se as preocupações com a missão e a filosofia empresarial. Uma companhia deveria descrever em seu perfil estratégico: seu auto-conceito, sua postura competitiva em relação ao meio ambiente, e seu negócio/objetivo (Bethlem, 1981).

Em um mercado altamente competitivo, ampliou-se a preocupação com o ambiente externo (o universo não controlado pela empresa) e questionamentos sobre o ambiente interno (controlado). A compreensão do comportamento do consumidor e a utilização de

oportunidades de colocação de um produto no mercado passaram a merecer atenção maior da direção da empresa.

Ao conceito de estratégia acrescentou-se a perspectiva de um ambiente em turbulência e que exigia respostas adequadas à sobrevivência da empresa. A preocupação excessiva com a concorrência alimentou uma especialização administrativa ligada ao marketing, cujo foco de atenção está na estratégia de colocação de um produto no mercado (Kotler, 1986).

Mas o conceito de estratégia passou a ser utilizado na esfera governamental, agora como parte do planejamento estratégico das empresas públicas produtoras de bens e prestadoras de serviços, em vista das evoluções turbulentas de um ambiente que sofre constantes e bruscas transformações.

O Planejamento Estratégico pode ser definido como "um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais" que dão forma a uma organização, direcionam o que ela faz e explicam porque o faz (Bryson, 1988, p.20).

O Planejamento Estratégico "capacita administradores a direcionar os esforços e recursos da organização para o alcance de objetivos específicos" (Reynolds, 1988, p.194). É através do planejamento que os altos executivos se envolvem em projetos de maior potencial para a empresa. Com o maior controle da empresa, os administradores podem desenvolver outras atividades administrativas.

Uma decisão fundamental para a organização, refira-se ela a pesquisas, ao lançamento de um produto, ou outra questão importante, às vezes requer alguns anos para concretizar-se. Este longo prazo é composto de uma série de decisões estratégicas de curto prazo, que precisam ser integradas num plano de ação unificado. Cada ação ou

decisão engaja-se em um trabalho ou compromisso sucessivamente. "O que identifica o prazo de uma ação ou decisão não é o período de sua execução, mas o período durante o qual ela terá eficácia" (Drucker, 1984, p.132).

Cabe salientar que a mera aplicação de métodos científicos às decisões empresariais ou a aglomeração de técnicas e uso de lógica rigorosa não é sinônimo de planejamento estratégico. A previsão do futuro, a eliminação do risco e o estudo de decisões futuras são atividades que nada têm a ver com planejamento estratégico (Drucker, 1984). De outra forma, o planejamento estratégico enfoca as decisões do momento presente e seus reflexos nos períodos seguintes, a escolha racional de alternativas para capacitar os tomadores de decisão a assumir riscos maiores.

O primeiro passo do planejamento estratégico é questionar os objetivos da empresa, abandonar o que for improdutivo ou obsoleto. Deve-se responder às perguntas "o que fazer" e "quando começará o trabalho", para daqui a determinado tempo perceberem-se os resultados almejados. Há uma retroalimentação nesse processo de planejamento dos momentos de execução da ação por alguém, de prestação de contas e de avaliação de resultados. A especificação clara de qual trabalho deve ser executado, por quem e quando é essencial para o planejamento estratégico, e a meta é o agir agora (Drucker, 1984).

"A formulação de estratégias requer grandes quantidades de informação retiradas de áreas de conhecimento externas à empresa e relacionadas com elas". São "informações sobre concorrentes, tecnologia do futuro, mudanças sociais e políticas que afetam as decisões da empresa e fatos econômicos que modificam os mercados" (Bethlem, 1981, p.24). Há necessidade também de informações internas que podem

ser obtidas, por exemplo, através de sistemas contábeis: folha de pagamento e dados históricos.

O Planejamento Estratégico (PE) apresenta-se, assim, muito mais centrado nas ações que o Planejamento de Longo Prazo (PLP). O PE baseia-se na preocupação com a identificação e solução de questões estratégicas, enquanto o PLP visa especificar metas e objetivos e transformá-los em programas de trabalho. O PE parte da expectativa de descontinuidade e surpresas, baseia-se na visão de futuro com sucesso das várias ações escolhidas, enquanto o PLP representa projeções lineares do presente (Bryson, 1988).

Algumas escolas do pensamento ou modelos de Planejamento Estratégico desenvolvidos no setor privado são identificadas por Bryson (1988): o modelo Político de Harvard, o Sistema de Planejamento Estratégico, a Aproximação Administrativa por Stakeholders, o modelo de Portfolio, a Análise Competitiva, a Negociação Estratégica, o Incrementalismo Lógico, e o Planejamento Estratégico como Suporte à Inovação.

O Modelo Político de Harvard foi desenvolvido a partir de 1920 como parte dos cursos de políticas negociais, com o propósito maior de auxiliar a firma a desenvolver o melhor ajuste com o seu ambiente. O uso efetivo deste modelo presume que o administrador estratégico concorda com a situação da empresa e com a resposta estratégica apropriada, inclusive tendo autoridade suficiente para aplicá-las. Se a estratégia apropriada for identificada e implementada, a organização será mais eficaz.

O Modelo de Harvard apresenta como qualidade o "sistemático acesso a pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças - conhecido como análise SWOT" (Bryson, 1988, p.31). Sua

deficiência é não oferecer nenhuma sugestão específica sobre como desenvolver estratégias, exceto ressaltar que as estratégias efetivas devem ser construídas sobre os pontos fortes, aproveitando as oportunidades, minimizando ou evitando as fraquezas e ameaças.

O Sistema de Planejamento Estratégico é um sistema no qual administradores procuram elaborar, implementar e controlar decisões através das funções e níveis da empresa. Baseia-se em quatro questões fundamentais: para onde vamos? (missão); como chegaremos lá? (estratégias); qual é o nosso plano de ação? (resultados); como saberemos se estamos no caminho certo? (controle). Este Sistema utiliza a racionalidade formal no processo de decisão e o controle sobre a implementação dessas decisões. Seu ponto forte é a tentativa de coordenar vários elementos da estratégia organizacional através dos níveis e funções envolvidos. Seu ponto fraco é que o excesso de compreensão, prescrição e controle pode tirar atenção da missão, da estratégia e da estrutura da organização, ou superar a habilidade dos participantes em lidar com as informações produzidas pelo Sistema (Bryson, 1988).

A Aproximação Administrativa por Stakeholders considera a estratégia corporativa como um modo de construir pontes para seus stakeholders. Stakeholder conceitua-se como qualquer grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo resultado futuro da corporação, por exemplo, os seus fornecedores e consumidores. A missão da organização é então traçada em função destes stakeholders. O ponto forte desta abordagem é o reconhecimento de demandas atribuídas à organização pelos seus stakeholders internos e externos. O ponto fraco é a carência de critérios de julgamento para demandas conflitantes (Bryson, 1988).

O Modelo de Portfolio supõe que o administrador corporativo vê a organização como um portfolio de negócios com seus potenciais a serem administrados, a fim de obter retorno e fluxo de caixa. O ponto forte desta abordagem é o provimento de métodos de mensuração das entidades: negócios, opções de investimento, propostas e problemas. O ponto fraco é a dificuldade em classificar as entidades e em como usar esta ferramenta como parte do processo de planejamento estratégico (Henderson apud Bryson, 1988).

A Análise Competitiva baseia-se na existência de cinco forças-chaves que afetam a organização: consumidores, fornecedores, produtos substitutos, barreiras à entrada, além da concorrência entre participantes na indústria. Duas proposições norteiam esta Análise: se as forças que dão forma à indústria aumentarem, o nível geral de retornos na indústria diminuirá; e se as forças que influenciam a unidade estratégica de negócios aumentarem, os lucros para esta unidade diminuirão (Bryson, 1988).

O ponto forte desta abordagem consiste no modo sistemático de acessar indústrias e as opções estratégicas de suas unidades estratégicas de negócio. O ponto fraco é a dificuldade de conhecer qual é a indústria em questão e quais as forças que a influenciam no caso de empresas muito diversificadas.

Conceitua-se Negociação Estratégica como uma abordagem que considera a estratégia corporativa como resultado de barganhas sobre questões organizacionais num processo político. O caso da crise dos mísseis cubanos apresentado por Allison (1971) reflete com propriedade esta visão de estratégia, como fluxo de ações e valores circunscritos num contexto em que as negociações estratégicas ocorrem. Seu ponto forte é reconhecer que há fragmentação do poder, e seu ponto fraco é não

garantir confiabilidade à manipulação técnica ou à responsabilidade democrática dos resultados (Bryson, 1988).

Define-se Incrementalismo Lógico como uma aproximação que identifica um grupo de decisões ligadas livremente e que ocorrem incrementalmente. Estas decisões são realizadas abaixo do nível corporativo, em face da descentralização que líderes corporativos praticam para reservarem-se às decisões cruciais corporativas. O ponto forte desta abordagem é a habilidade em tratar questões de mudanças complexas. O ponto fraco é não garantir que as decisões conectadas livremente preencherão algum dos propósitos corporativos (Bryson, 1988).

O Planejamento Estratégico como Suporte à Inovação introduz uma abordagem que valoriza a criatividade para contrabalançar a excessiva orientação de sistemas de planejamento estratégico para o controle. Entre os métodos úteis para esta técnica aparecem a análise SWOT e de portfolio, mas também utiliza-se: inovação como estratégia, práticas administrativas específicas para pesquisa e desenvolvimento, e visão de sucesso. Apresenta como ponto forte a valorização da inovação e de elementos empreendedores. Mostra como ponto fraco os erros cometidos no processo inovativo, bem como a difícil imputação de responsabilidade em sistemas bastante descentralizados (Bryson, 1988).

Depois de apreciar os modelos, Bryson (1988) sugere oito passos para realização do Planejamento Estratégico, listados resumidamente abaixo:

1. acordo inicial para o processo de Planejamento Estratégico;
2. identificação dos mandatos organizacionais;
3. esclarecimento dos valores e missão organizacionais;
4. avaliação do ambiente externo: oportunidades e ameaças;
5. avaliação do ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos;

6. identificação das questões estratégicas com que se depara a organização;
7. formulação de estratégias para administrar essas questões;
8. estabelecimento de uma efetiva visão organizacional de futuro.

Através desses oito passos, estipulam-se ações e traçam-se resultados esperados que serão avaliados. Essas ações, resultados e avaliações podem surgir em cada uma das oito etapas acima listadas (Bryson, 1988).

Torna-se também necessária a identificação dos Mandatos, porque poucas organizações dominam os seus mandatos e sabem qual é sua atribuição e o que não o é. O mandato está representado usualmente na legislação, estatutos, ou contratos que delimitam a organização.

A Avaliação do Ambiente Externo, ou seja, das oportunidades e ameaças, corresponde à avaliação daqueles fatores externos que afetam a organização, não controláveis por ela. Usualmente, nem a Alta Administração da organização, nem seus empregados, praticam um rastreamento (ou monitoramento) do ambiente externo e permanecem como um navio percorrendo águas turvas, sem radar ou equipamento sonar. Também freqüentemente enfoca-se os fatores negativos (ameaças) mais que os fatores positivos (oportunidades) que afetam a organização e os propósitos expressos em sua missão.

A Avaliação do Ambiente Interno refere-se ao processo de identificação dos pontos fortes e fracos da organização, à monitoração de recursos (inputs), estratégia atual (processo) e resultados (outputs). Pontos fortes e fracos são aquelas características, favoráveis e desfavoráveis, controláveis pela organização (Oliveira, 1989). A carência de informação e critérios sobre a performance da organização prejudica a avaliação da eficácia de estratégias alternativas, alocação de recursos, design organizacional e distribuição de poder (Bryson, 1988).

Bryson (1988) apresenta uma definição de questões estratégicas bastante esclarecedora. Segundo ele, a identificação das Questões Estratégicas resulta dos cinco passos anteriores. Uma questão estratégica envolve conflitos entre fins, meios, localização, filosofia, ocasião e grupos que serão favorecidos ou prejudicados com a solução da questão. O texto que contenha a questão estratégica deve incluir três elementos:

1. as questões que se pode resolver, pois "se a organização não pode fazer nada sobre o assunto, este não é uma questão estratégica, não para a organização" (Bryson, 1989, p.57);
2. os fatores que fazem desta uma questão estratégica: mandato, missão, valores, forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas. Toda a estratégia efetiva deve basear-se em fatores incluídos nos passos 2 a 5 de realização do Planejamento Estratégico;
3. finalmente, a equipe de planejamento estratégico deve definir consequências para o caso de uma questão estratégica não ser resolvida. Se da falha na resolução da questão não advirem consequências perniciosas à organização, esta não é uma questão estratégica.

O estabelecimento de uma Efetiva Visão Organizacional de Futuro trata da descrição de como a organização estará nos próximos cinco a dez anos, se conseguir implementar com sucesso cada estratégia traçada em todo o seu potencial. Algumas organizações conseguem desenvolver uma visão de sucesso razoavelmente clara e articulada mais cedo no processo de planejamento estratégico. Como resultado deste oitavo passo espera-se a mobilização e direcionamento da energia dos participantes no processo para o alcance dos propósitos da organização e a redução da necessidade de supervisão direta (Bryson, 1988).

Se as atividades forem desenvolvidas com rápido entendimento em cada ponto, é provável que sejam necessários menos de

três dias de trabalhos. Caso contrário, utilizar-se-ão várias semanas para conclusão do processo de elaboração do Planejamento Estratégico (Bryson, 1988).

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS (SIE)

O "Sistema de Informações Estratégicas (SIE) consiste em um sistema que apoia o plano fundamental da firma para obter e sustentar uma vantagem competitiva" (Reynolds, 1988, p.96-97). Este sistema pode alterar a situação do poder de competição em favor da empresa.

A vantagem competitiva conceitua-se como a habilidade da empresa em conquistar retornos superiores ao custo do capital investido, quando enfrenta as seguintes cinco forças competitivas (Reynolds, 1988; Porter, 1991):

1. entrada potencial de competidores;
2. ameaça de produtos ou serviços substitutos;
3. poder de barganha de fornecedores;
4. poder de barganha de compradores; e
5. rivalidade natural entre concorrentes já existentes.

Segundo Reynolds (1988), para que se tirem vantagens do Sistema de Informações Estratégicas, a administração da organização deve dominar o conceito de SIE e a forma como o mesmo emprega-se na indústria em questão. Precisa-se instituir o processo para identificar oportunidades de uso do SIE e também para criar um ambiente encorajador, uma condição essencial para que a administração certifique-se dos riscos relacionados ao SIE e possa assumi-los.

Só se consegue identificar aplicações para o SIE quando se domina a estrutura particular da indústria, as atividades que uma

determinada empresa desenvolve e como essas atividades estão ligadas. Esse conhecimento encontra-se freqüentemente entre os administradores mais experientes da empresa, cuja aprovação garante o comprometimento de recursos requeridos para o desenvolvimento do SIE.

O processo de identificação de oportunidades começa com a franca discussão da posição competitiva da organização: seus pontos fortes e pontos fracos, qual a estratégia empresarial, quem são seus consumidores, fornecedores e concorrentes, quais as estratégias e os pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes. Podem ser utilizadas sessões de brainstorming (Nutt e Backoff apud Bryson, 1988), durante as quais um grupo líder ou coordenador deve garantir a geração de idéias sem críticas, além do encorajamento das pessoas para que liguem suas idéias a de outros participantes na tentativa de clareá-las e melhorá-las (Reynolds, 1988).

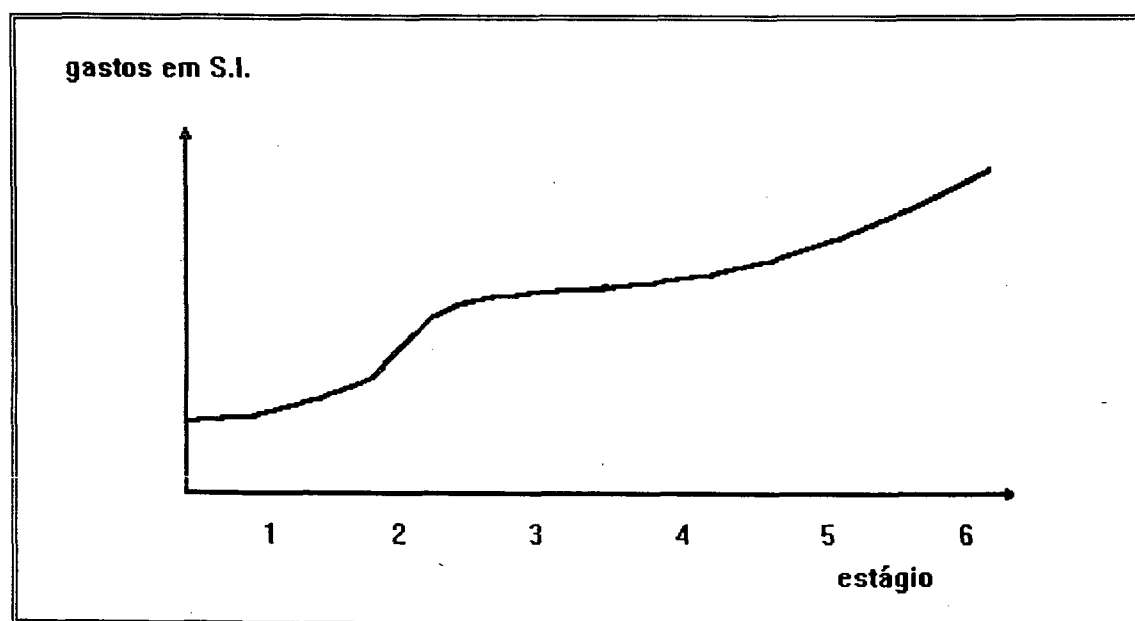
A formulação de estratégias exige certo volume de conhecimentos sobre o ambiente interno e externo da organização. Depois que se traçam estratégias para a empresa, há necessidade de informação específica para o acompanhamento das ações estratégicas constantes do plano estratégico. A Base de Informações Estratégicas - BIE pode fornecer estas informações.

Numa organização de pequeno, médio ou grande porte, as fontes de informações apresentam-se de forma bastante diversificada: incluem os próprios funcionários, os diversos periódicos assinados, bases de dados comerciais, ex-funcionários de empresas concorrentes, entre outras. Mas deve haver uma seleção para a adequada disseminação das informações. O excesso de informação pode ser prejudicial à cúpula administrativa por dificultar a apreensão de toda a informação disponível.

Nolan (apud Reynolds, 1988) propõe os seguintes estágios para classificação da organização segundo o grau de integração entre o pessoal do nível estratégico e o pessoal de sistemas de informação (gráfico 1):

1. iniciação: o computador é introduzido na organização;
2. contágio: período de construção rápida e descontrolada de Sistemas de Informações aplicativos;
3. controle: a Alta Administração avança no controle dos recursos de Sistemas de Informação com a implementação de processos de controle e padronização para firmar quase todos os novos projetos de Sistemas de Informação;
4. integração: o uso de recursos de informação aumenta velozmente para apoiar a estratégia empresarial global da organização;
5. administração de dados: são desenvolvidos esforços para administração de dados e estes são reconhecidos como recursos importantes para a organização;
6. maturidade: o pessoal de Sistemas de Informação e os administradores estratégicos trabalham integrados para identificar oportunidades de uso da tecnologia de Sistemas de Informação.

GRÁFICO 1 - GASTOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



Fonte: Reynolds, 1988, p. 200-1.

De acordo com Reynolds (1988), uma metodologia para o planejamento de Sistemas de Informação emprega a análise top-down (da cúpula administrativa aos níveis hierárquicos inferiores) para identificar necessidades organizacionais e sistemas prioritários; desenvolve soluções detalhadas para o sistema no sentido bottom-up (a partir do nível operacional, em direção aos níveis tático e estratégico); e consiste das sete etapas abaixo:

1. desenvolvimento de um enunciado para a Missão, de um breve texto que inclua o alcance do objetivo geral da organização, expresso em termos de rentabilidade, crescimento, expansão de produtos ou serviços, por exemplo;
2. identificação de unidades estratégicas, contendo um resumo de até duas páginas descrevendo: o nome da unidade estratégica de negócio (pode ser uma subunidade, por exemplo, a subsidiária Latino-Americana de uma Multinacional); a descrição das atividades de negócio que desenvolve; um organograma organizacional onde discriminem-se claramente os tomadores de decisão principais; um breve período incluindo em seu texto os objetivos e estratégias da unidade; e a identificação do estágio no espectro de crescimento dos Sistemas de Informação de Nolan (apud Reynolds, 1988) no qual a unidade estratégica se encontra;
3. definição dos Fatores Críticos de Sucesso: identificação das necessidades de informação para obter sucesso e alcançar objetivos organizacionais;
4. identificação dos Sistemas de Informações Necessários: listagem do portfolio de aplicativos que preencherão necessidades reais de informação;
5. consideração de avanços tecnológicos e incorporação de eventuais mudanças;
6. priorização de projetos, segundo disponibilidade de recursos humanos e outros;
7. definição da estratégia e dos objetivos para orientar a atividade dos Sistemas de Informação.

QUADRO 1 - NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

1	Expresse em poucas palavras a missão de sua organização:
2	Quais objetivos foram fixados para a organização?
3	Quais atividades empresariais devem ser desenvolvidas para alcançarem-se os objetivos?
4	Qual informação é necessária para monitorar o sucesso de cada atividade empresarial?
5	De todas as informações que recebe para monitorar cada atividade empresarial qual é a mais importante?
6	Há alguma informação que poderia ser extremamente útil, mas que não recebe ainda?
7	De todas as informações que recebe e que não são úteis, alguma poderia tornar-se valiosa se fosse mais tempestiva ou exata, apresentada de forma diferente, ou alterada de alguma maneira?

Fonte: Reynolds, 1988, p.206.

Neste ponto pode-se questionar a respeito do método para se identificar as necessidades de informação para formulação e acompanhamento de estratégias empresariais. Reynolds (1988) sugere um questionário como o do quadro 1 acima para identificar os Fatores Críticos de Sucesso e as Necessidades de Informação da organização.

Fuld (1988), em seu livro sobre monitoramento da concorrência, analisa a existência de variadas fontes de informações, mas deixa sem solução o problema de como organizar todas aquelas informações que podem ser obtidas em feiras, exposições, relatórios diversos, arquivos públicos, anúncios, contatos pessoais, que devem ser disseminadas seletivamente, segundo sejam públicas, privadas, específicas (micro), ou gerais (macroambiente da empresa). Certamente,

neste ponto faz-se necessário um planejamento estratégico de informações.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE INFORMAÇÕES (PEI)

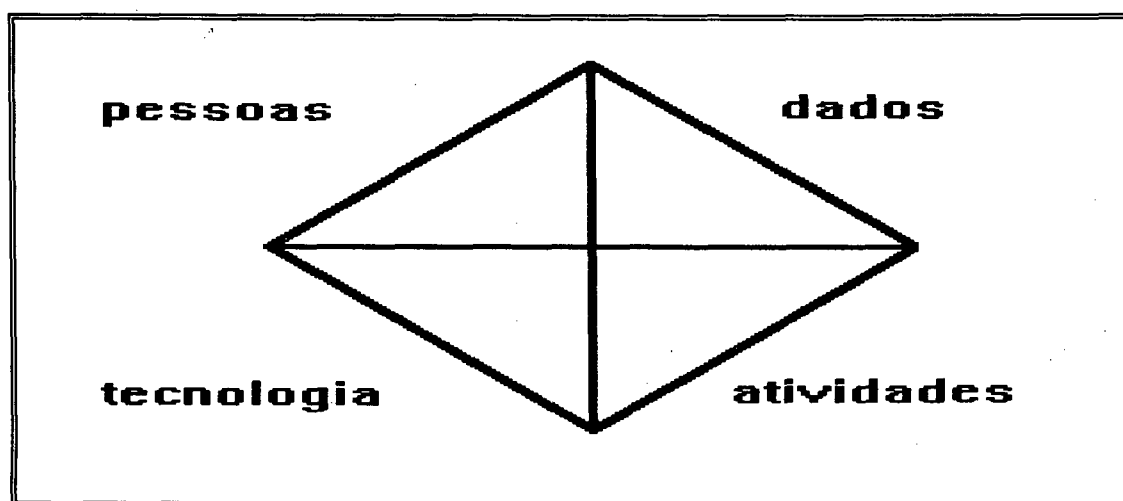
Martin (1990) considera dois tipos de sistemas para aprimoramento da tomada de decisão: Sistemas de Informação para Executivos (Executive Information System - EIS) e Sistemas para Apoio à Decisão (Decision Support Systems - DSS). O primeiro não exige processo mnemônico de aprendizagem de códigos de comandos ou programação, mas apenas garante aos executivos da empresa saber o que está acontecendo, quando a intervenção deles será necessária, e fornece a informação certa para auxiliar na tomada de decisão e monitoração dos efeitos das ações dos executivos. O segundo é destinado às pessoas que administram, ou que praticam análises substanciais de fatos para alcançar melhores decisões.

Em relação ao nível de decisões tomadas na empresa, Martin (1990) sugere que no nível superior ou estratégico são tomadas decisões não rotineiras e não repetitivas, que requeiram julgamento humano considerável, relacionadas ao futuro, não bem definidas e abrangentes em seu escopo, que utilizem informações agregadas e sobre o ambiente não controlável da organização, ou para ações de longo prazo. Já nos níveis inferiores, ocorre o inverso: as decisões são repetitivas, estão relacionadas com o presente, são bem definidas e pouco abrangentes, requerem dados específicos, informação interna e ações rápidas.

A Ciência da Computação tem realizado esforços no sentido do delineamento de Sistemas de Planejamento da Informação para o planejamento, coordenação e controle das organizações. Talvez em função desses esforços vem sendo notado o surgimento e desenvolvimento de especializações neste campo do conhecimento, sub-áreas, tais como:

1. compiladores,
2. sistemas operacionais,
3. gerenciadores de bancos de dados,
4. redes de teleprocessamento,
5. engenharia de software,
6. bancos de dados distribuídos,
7. sistemas especialistas,
8. inteligência artificial,
9. engenharia da informação.

FIGURA 1 - QUATRO FACES DA ENGENHARIA DA INFORMAÇÃO



Fonte: Feliciano Neto et al., 1988, p.3.

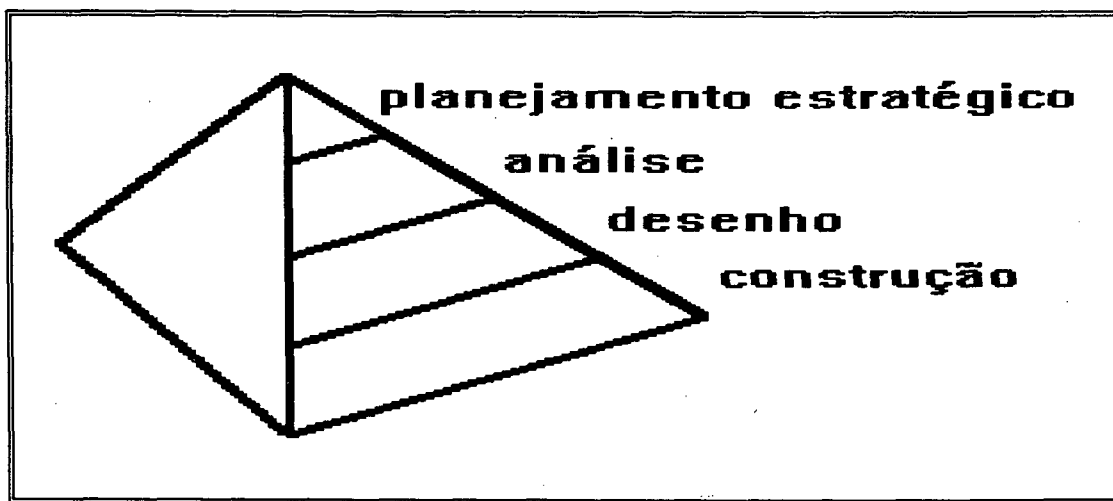
A engenharia da informação constitui um processo de elaboração de um sistema de informação que pode ser dividido em quatro

fases e quatro áreas ou faces. Usualmente utiliza-se a figura de uma pirâmide para visualização do que é a engenharia da informação (Martin, 1990).

As quatro faces da pirâmide identificam as pessoas, tecnologia, dados e atividades, ou seja, as categorias constituintes do sistema de informações. Essas faces podem ser observadas na figura 1 da página anterior.

Os quatro níveis - planejamento estratégico, análise, desenho, construção - referem-se as etapas de desenvolvimento e implementação do sistema de informações (figura 2). O primeiro nível será objeto de análise desta pesquisa.

FIGURA 2 - QUATRO NÍVEIS DA ENGENHARIA DA INFORMAÇÃO



Fonte: Martin, 1990, p. viii e 4.

O Planejamento Estratégico de Informações refere-se à primeira etapa da Engenharia da Informação, na qual administradores e usuários do sistema percebem quais as reais necessidades de informação

para a tomada de decisão, o alcance de objetivos da organização e a superação das questões estratégicas (Martin, 1990).

Geralmente, em organizações complexas, a literatura especializada indica uma dificuldade inicial em termos da mudança cultural e da postura, individual ou coletiva, favorável às inovações que uma administração estratégica requer. A nova organização, com pessoal informado nos três níveis de decisão (estratégico, tático e operacional), precisará estar definitivamente comprometida com a construção de um Sistema de Informações Estratégicas, para garantir a continuidade do processo e facilitar a sua implementação.

A Engenharia da Informação, ou "a aplicação de um conjunto interligado de técnicas formais para o planejamento, análise, desenho e construção de sistemas de informação, aplicados à empresa como um todo ou através do maior setor da empresa" (Martin, 1991, p.viii), pode ser subdividida em quatro fases de trabalho para implementação (figura 2 da página anterior):

1. planejamento estratégico de informação;
2. análise do negócio (modelos de dados e processos são construídos para a área empresarial);
3. desenho do sistema (emprega informações armazenadas nas duas etapas anteriores);
4. construção do sistema.

Na fase de planejamento começa a ser extraído o modelo de dados corporativo. O enriquecimento do modelo de dados corporativo inclui a identificação das entidades e seus atributos, seus relacionamentos. Faz-se a modelagem dos dados eliminando redundâncias. A estabilidade do modelo de dados dependerá muito da quantidade de tempo despendido com aspectos conceituais da modelagem de dados, refletindo no período de manutenção.

O Planejamento Estratégico de Informações procura manter um perfeito controle sobre as entidades e atributos da empresa. Esta etapa é desenvolvida por meio de atividades de planejamento e coordenação dos dados corporativos, o que não exige do profissional uma formação técnica em processamento de dados, mas habilidade em tratar rigorosamente os dados que relacionam-se com as áreas funcionais da empresa para encontrar um consenso quanto à forma de representação dos mesmos (Higa, 1988).

Os passos do Planejamento Estratégico de Informações, segundo Martin (1990), compreendem:

1. informatizar o organograma da empresa;
2. identificar os objetivos, metas e estratégias da organização;
3. analisar tendências tecnológicas e alternativas de aproveitamento dessas tendências para proporcionar vantagens sobre a concorrência;
4. determinar fatores críticos de sucesso para a empresa como um todo, ou para a área funcional para a qual será feito o planejamento estratégico de informações;
5. através de entrevistas com administradores-chave da empresa identificar problemas, oportunidades e necessidades de informações; e
6. armazenar as informações dos itens anteriores numa ferramenta computadorizada de análise e planejamento.

Para Martin (1990) o estudo dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) deve ser efetuado de forma a garantir que os mais importantes tipos de informação sejam enfatizados pelo Sistema. Dessa maneira, os executivos da empresa participarão das decisões sempre que identificarem mais rapidamente os problemas concretos e potenciais de suas áreas funcionais. Além disso, manter-se-ão à margem das decisões da empresa quando as coisas forem bem e responderão agilmente quando sua atenção for requerida.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (PESI)

Furlan (1991) apresenta o resultado do exercício de planejamento estratégico de sistemas de informação uma indústria de produtos de precisão com cerca de 61 funcionários e \$500.000 dólares de receita mensal.

Seus estudos baseiam-se em leituras sobre Engenharia da Informação, e já consideram algumas etapas do planejamento estratégico como o desenvolvimento do enunciado de missão, o acordo inicial e a identificação de Fatores Críticos de Sucesso (FCSs), que podem comparar-se a identificação das Questões Estratégicas (QEs) apresentadas por Bryson (1988).

As etapas do Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação - PESI segundo Furlan (1991) são:

1. acordo inicial para elaboração do PESI (palestra esclarecedora e formação do grupo de acompanhamento);
2. elaboração do quadro missão x objetivos funcionais da organização;
3. elaboração do quadro objetivos x fatores críticos de sucesso (ou fatores estratégicos para o alcance dos objetivos);
4. elaboração do quadro fatores críticos de sucesso x problemas (ou desafios);
5. elaboração do quadro fatores críticos de sucesso x necessidades de informação;
6. análise da situação atual dos sistemas de informação existentes na organização;
7. elaboração de soluções alternativas (que inclui a arquitetura de dados e de sistemas); e
8. desenvolvimento de planos para sistemas de informação.

O objetivo destas últimas fases (itens 7 e 8) é elaborar soluções para atender às necessidades identificadas no item 6 (análise da situação atual).

Nesta pesquisa pretende-se abranger até o item 6 (necessidades de informação). A sequência do Planejamento Estratégico poderá integrar a pauta de futuras pesquisas.

Diferentemente da organização convencional dos negócios da empresa (como uma organização militar), o sistema baseado em informações assemelha-se a uma orquestra sinfônica. Todos os instrumentos tocam segundo a mesma partitura, mas cada um toca uma parte diferente. A organização como um todo funciona em função do conhecimento que todos os seus membros detêm da mesma partitura (Drucker, 1985).

A partitura da empresa bem orquestrada corresponde às informações nos bancos de dados que qualquer pessoa com autoridade pode acessar. Na orquestra a partitura é fornecida para os músicos e para o regente. Nos negócios a partitura é escrita à medida que é tocada. Qualquer pessoa que queira saber qual é a partitura deverá administrar por objetivos previamente aprovados e claramente entendidos (Martin, 1991).

2.5 CRÍTICAS AO PE, PEI E PESI

Como no Planejamento Estratégico (PE), o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI) parte do pressuposto de que haverá comprometimento dos executivos-chaves no processo para se obter o sucesso desejado. Também ressalta a participação e cooperação

dos entrevistados para que os acontecimentos sejam dirigidos em função de suas necessidades e pontos de vista. Ainda, assemelha-se ao PE na metodologia de coleta de dados através de entrevistas e análise de documentos, tais como plano estratégico corporativo, plano diretor de informática, normas da empresa, entre outros.

Tanto no PE como no PESI, definir a missão da empresa constitui um dos primeiros passos, mas no segundo não se considera que é o mandato da empresa que auxilia no processo de planejamento já que reflete desejos de stakeholders internos e externos.

Em vez de se tentar identificar objetivos da empresa e da área funcional como no modelo de PESI, pode-se tentar listar os stakeholders e depois preocupar-se com as prováveis demandas destes em relação ao que consideram sucesso organizacional conforme o modelo de PE.

Ao planejamento estratégico de sistemas de informação de Furlan (1991) podem ser acrescentados não somente os conceitos de mandato, análise SWOT e visão de futuro, mas também técnicas de trabalhos em grupo e sugestões de questões que auxiliam na realização do processo de planejamento, todos incluídos no modelo de planejamento estratégico de Bryson (1988).

A visão de futuro relacionada entre os passos de planejamento estratégico de Bryson (1988) não aparece na lista do planejamento estratégico de informações de Martin (1990), nem faz parte do planejamento estratégico de sistemas de informação de Furlan (1991). Esta etapa tem grande importância principalmente como balizadora de todo o processo de planejamento, pois, com base nessa visão da organização com sucesso no futuro, serão levantados fatores críticos de sucesso da área funcional e será idealizada a ponte das questões estratégicas rumo à meta idealizada.

Para Furlan (1991), a visão de futuro representa simplesmente a projeção para os próximos dois a cinco anos do funcionamento da composição existente de hardware e software da organização. Na visão de futuro de Bryson (1989) o que se pretende é imaginar nos próximos cinco a dez anos como estará a organização, se as questões estratégicas foram solucionadas da melhor forma. É um exercício nobre de descrever uma "realidade" desejada e quase perfeita. Este ideal facilita sobremaneira a definição das alternativas estratégicas (enfoque de Bryson), ou dos fatores críticos de sucesso (enfoque de Furlan e Martin).

Outra grande contribuição de Bryson (1988) ao PESI de Furlan (1991) e PEI de Martin (1990) é a análise de ambiente externo e interno (análise SWOT) descrita no item 2.1 (Planejamento Estratégico). Mas falta ao modelo de PE de Bryson (1988) uma recomendação para construção de Sistema de Informação para acompanhamento e controle do PE.

Os passos de PE de Bryson (1988), desenvolvidos com os métodos adequados para trabalho de grupo e hierarquizações, auxiliam sobremaneira a descoberta das necessidades de informações efetivamente estratégicas e essenciais ao conhecimento dos executivos no nível estratégico da organização, e, conseqüentemente, fornecem referências a dados e processos que deverão compor o Sistema de Informações Estratégicas da empresa. Dessa forma, pode-se aprimorar o método utilizado na descoberta de necessidades de informações mediante o desenvolvimento de um exercício de planejamento estratégico previamente à aplicação da modelagem de sistemas de informação. Uma proposta de trabalho poderia efetivar a ligação entre os modelos de Bryson (1988) e de Martin (1990).

2.6 PROPOSTA DESTE ESTUDO (PEPSI)

Esta pesquisa procurará acrescentar ao Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI), de Furlan (1991), alguns conceitos do Planejamento Estratégico (PE), de Bryson (1988); especificamente os de "mandato", e de "visão de futuro" da empresa e de "Análise SWOT", ou seja, investigação dos ambientes externo e interno da organização.

Com este refinamento do modelo, facilita-se a identificação de objetivos e barreiras que aparecem no modelo de Furlan (1991), bem como das necessidades de informações. O modelo originado desta complementação entre os modelos de PESI de Furlan (1991) e de PE de Bryson (1988), tendo em vista o caráter mais participativo requerido e a necessidade do conhecimento da organização por parte dos participantes do processo de planejamento, pode denominar-se Planejamento Estratégico Participativo de Sistemas de Informação (PEPSI). A proposta desta pesquisa pode ser explicitada através dos passos citados a seguir:

1. obter acordo inicial sobre a necessidade do Planejamento Estratégico Participativo de Sistemas de Informação (PEPSI) na Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
2. identificar o mandato da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
3. identificar a missão da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
4. avaliar o ambiente externo da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA): ameaças e oportunidades;
5. avaliar o ambiente interno da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA): pontos fortes e pontos fracos;

6. levantar as questões estratégicas (QE) da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), nesta pesquisa entendidas como fatores críticos de sucesso (FCS) da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
7. dadas as questões estratégicas da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), identificar suas necessidades de informação;
8. verificar se as necessidades de informação, obtidas através do modelo de PEPSI apresentado nesta pesquisa, atendem aos FCS, ou QE, da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

Não é proposta desta pesquisa chegar à identificação das fontes para as necessidades de informação obtidas no item 8 anterior.

O processo de identificação das necessidades de informação dos executivos da empresa, questão ainda não resolvida na literatura especializada, pode sofrer melhora após os exercícios de planejamento estratégico, cujo foco consiste na identificação e seleção de fatores estratégicos e outros itens que devam ficar deixados de lado para evitar que se desvie a atenção dos responsáveis pela formulação de estratégias empresariais das variáveis efetivamente significativas e que mereçam cuidado, para outras, cuja reduzida influência nos resultados da empresa, ou fraca possibilidade de exercício de poder sobre as mesmas por parte da empresa, não recomendem a direção de esforços para sua solução.

Outra característica do modelo PEPSI utilizado neste estudo consiste no constante questionamento a respeito da essencialidade de cada idéia ou fator listado pelos participantes do grupo amostral. Dessa forma, ao final dos exercícios, as informações listadas têm muito mais chance de corresponder a efetivos requerimentos de informações estratégicas que na aplicação do modelo de PESI ou PEI diretamente. Espera-se com isso evitar o acúmulo de informações não essenciais para o conhecimento de executivos do nível estratégico da organização em

Sistemas de Informações e a leitura cansativa de excessivos relatórios deles extraídos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa visa utilizar os conceitos de Planejamento Estratégico (Bryson, 1988), para complementar o conceito de Planejamento Estratégico de Informações (primeira fase da Engenharia da Informação), e o conceito de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (Furlan, 1991). Perguntas de pesquisa direcionaram o trabalho.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

1. Quais os Fatores Críticos de Sucesso (Questões Estratégicas) da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA)?
2. Quais as Necessidades de Informação da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA)?
3. As Necessidades de Informação atendem à demanda dos consultores da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA)?

3.2 NÍVEL DE ANÁLISE

Organizacional: a preocupação da pesquisa centra-se na relação entre atributos organizacionais como Missão, Mandato, Questões Estratégicas para a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) e

suas Necessidades de Informação. O grupo de integrantes desse Órgão constituiu a unidade de análise.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO.

QUESTÕES ESTRATÉGICAS: assim se conceituam as questões obtidas a partir de análises do ambiente interno e externo da unidade de análise enfocada e da razão de ser que motiva a organização. Operacionalmente, consubstanciam-se como aquelas questões identificadas como cruciais para que a empresa alcance os seus objetivos, e que estão relacionadas à missão, ao mandato, e a características do ambiente externo ou interno da organização.

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO: "consistem no específico requerimento de informação de uma pessoa particular ou unidade organizacional para tomar uma decisão ou completar uma tarefa" (Martin, 1990, p.593). Operacionalmente, definem-se como aquelas informações necessárias ao acompanhamento, avaliação, formulação e controle do plano de ação estratégico empresarial.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: "Um resultado interno ou externo relativo a negócios empresariais, que é mensurável e que terá maior influência no alcance dos objetivos por parte do segmento de negócio da empresa." (Martin, 1990, p. 581). Operacionalmente correspondem aos fatores considerados cruciais para o alcance dos objetivos da organização.

3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS

MANDATO: consiste no conjunto de atribuições de uma organização ou unidade funcional. O mandato encontra-se representado usualmente na legislação, estatutos, ou contratos que delimitam a organização ou unidade funcional.

MISSÃO: é a razão de ser de uma organização ou unidade organizacional; representa os valores e a filosofia que a orientam. Tem como função sinalizar em que direção a organização deve seguir no horizonte de tempo estratégico escolhido. Exerce, portanto, função orientadora da ação empresarial dentro do horizonte temporal (Banco do Brasil S.A., 1990).

BASE DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: base que incorpora informações estratégicas, internas e externas, referentes à análise situacional da empresa, tais como: missão e objetivos organizacionais, posição competitiva atual, Fatores Críticos de Sucesso, disponibilidade de recursos. Os FCS variam de indústria para indústria e de executivo para executivo.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: trata-se de um sistema de dados e processos utilizado para armazenar e atualizar informações estratégicas. Diversamente de um sistema de informação para produção, no sistema de informações estratégicas utilizam-se dados de formas não muito previsíveis antecipadamente.

ENTIDADES: objetos concretos ou abstratos pelos quais desejamos reter informações. Podem possuir relacionamentos com outras entidades (Furlan, 1991).

CLASSES DE DADOS: agrupamentos de informações afins dentro de uma entidade, isto é, um arquivo indexado representa uma classe de dados.

FUNÇÕES: constituem grupos de processos que conduzem ao alcance dos objetivos da organização, tais como: finanças, recursos humanos, suprimentos e compras.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: "é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que dão forma e orientam o que a organização (ou outra entidade) é, o que ela faz, e porque ela o faz." (Bryson, 1988, p.xii).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE INFORMAÇÕES: define-se como a primeira fase da Engenharia da Informação, voltada basicamente para a determinação das oportunidades estratégicas, objetivos, Fatores Críticos de Sucesso e Necessidades de Informação da empresa. Consiste em uma determinação de como deve-se utilizar tecnologias para atingir-se melhor os objetivos e criar-se novas oportunidades de negócios (Martin, 1990).

3.5 DESENHO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utiliza-se um enfoque sistêmico e estruturalista, para observar as relações internas da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), mas também suas ligações e intercâmbio com o ambiente. Estruturalista porque procura verificar a estrutura dos fenômenos, objetos e sistemas que existem na realidade, a fim de descobrir a forma interior que caracteriza a existência do objeto de análise, a sua constituição (Triviños, 1987).

Após o fichamento bibliográfico, analisou-se comparativamente alguns modelos utilizados na identificação das necessidades de informação para executivos do nível estratégico empresarial. Construiu-se um modelo misto que focalizasse a análise ambiental e auto-análise organizacional previamente à fase de descoberta dessas necessidades informacionais. Finalmente, aplicou-se o modelo e avaliou-se a sua eficácia mediante apresentação de questionários.

Os instrumentos de coleta foram aplicados em dois seminários, um em março e outro em junho de 1992. O primeiro ocupou quinze dias de trabalho, enquanto para o segundo alocou-se cerca de vinte e um dias, distribuídos em três semanas. Em abril, com os resultados da aplicação dos questionários até a fase de identificação de questões estratégicas, seguido de questionamento das necessidades de informações, este estudo conseguiu listar três itens. O processo foi então retomado em junho, com a aplicação dos instrumentos de coleta também nas fases de elaboração de alternativas de estratégias, barreiras, e plano de ação estratégico. Nesta segunda parte do estudo, os elementos do grupo amostral conseguiram identificar 21 itens no rol de necessidades de informações.

Como não se efetuou a casualização e também não se pode ter o controle total do experimento, a pesquisa apresenta-se delineada na forma de um não-experimento (Selltiz et al., 1987).

Procurou-se utilizar questões de pesquisa como orientação "necessária especialmente quando se tem pouca experiência como pesquisador" (Trivinos, 1987, p.107).

O método utilizado foi o estudo de caso exploratório, com delineamento do tipo levantamento.

3.6 POPULAÇÃO

A população apresenta-se constituída pelos integrantes da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), órgão responsável pela formulação de estratégias setoriais no Banco do Brasil S.A., hierarquicamente subordinado à Consultoria Técnica COTEC, que presta assessoria à Presidência do Banco. A população compreende quinze funcionários do órgão focalizado. Uma descrição mais pormenorizada da população encontra-se no item 4.1 deste trabalho.

A amostra compõe-se de cinco elementos da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), escolhidos intencionalmente.

3.7 DADOS

Os dados foram levantados através de:

. fontes primárias:

- a) questionários com perguntas abertas e mistas, cujo conteúdo visou conduzir as etapas de planejamento estratégico de sistema de informações de forma interativa (anexo II);
- b) entrevistas semi-estruturadas, aplicadas com assessores dentro e fora do grupo amostral para coleta de dados relativos a condições de realização de planejamentos estratégicos anteriores, a atividades desempenhadas no órgão sob análise, à estrutura organizacional, para fundamentar os trabalhos de planejamento estratégico, a opiniões não reveladas por escrito durante as sessões em grupo;

. fontes secundárias:

- a) estatutos e regulamentação interna acerca do mandato da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA);
- b) relatórios de outras pesquisas sobre planejamento estratégico e administração estratégica, bem como relatórios de consultorias realizadas no âmbito da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) e em outros órgãos do Sistema Banco do Brasil;
- c) outras.

Os questionários foram aplicados com uso de técnicas Delphi, Brainwriting e Técnica do Grupo Nominal (TGN)(Delbeck et al., 1975; Valente, 1989). Dos estudos de Reynolds (1988) retiraram-se subsídios para elaboração de algumas das questões sobre necessidades de informações. A técnica de brainwriting compara-se ao processo de brainstorming (Nutt e Backof apud Bryson, 1988), mas onde não se debatem as idéias, estas são passadas para o papel e listadas posteriormente de forma intercalada, de modo a permitir a aglutinação com as idéias dos outros membros do grupo de trabalho. Também a técnica de snow-card (Greenblat e Duke apud Bryson, 1988) foi aplicada na etapa de identificação das questões estratégicas. Nesta técnica utiliza-se brainstorming para gerar uma longa lista de possíveis respostas a determinada questão, em seguida agrupam-se as respostas em categorias de acordo com temas comuns para sintetizá-las.

3.8 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados coletados foram analisados de modo predominantemente qualitativo, com o uso de algumas técnicas de

análise estatística simples. Este método visou, face ao reduzido número de observações, e utilizando hierarquizações e votações, definir de forma interativa os elementos dos oito passos de planejamento estratégico até chegar-se ao item mais importante deste trabalho: a descoberta das necessidades de informação.

3.9 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A primeira grande limitação desta pesquisa é o que sempre ocorre quando se trabalha com executivos de nível estratégico em uma organização, ou seja, há uma enorme dificuldade em obter-se o acordo inicial em torno da necessidade de realização do planejamento estratégico (PE). Muitos executivos ainda consideram o PE um exercício de colocação de planos belíssimos em tabelas e quadros muito bem elaborados para enfeitarem eternamente as prateleiras de alguma estante. Outros rejeitam o planejamento estratégico voltado para o estabelecimento de um plano de ação estratégico por acharem-no mais operacional que estratégico.

Depois que se passa por esta dificuldade, é importante ter em mente que o grupo escolhido para elaboração do plano estratégico precisa estar heterogeneamente constituído por elementos com profundo conhecimento da organização que se proponha estudar. No caso deste trabalho, este foi o principal fator considerado na escolha do grupo lotado na Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) como população objeto desta pesquisa.

A par das limitações inerentes à utilização do estudo de caso exploratório, não se espera, ter esgotado o rastreamento do ambiente

interno e externo do órgão, dado que o período para a coleta dos dados foi relativamente curto e que os elementos escolhidos para compor o grupo de trabalho nem sempre apresentavam-se em condições físicas e psicológicas adequadas à intensa concentração e dedicação exigida pela metodologia adotada.

Trabalhar com elementos do nível estratégico da organização exige muita habilidade do entrevistador em conduzir todo o processo de planejamento estratégico até a identificação das necessidades de informação. Reunir as pessoas para trabalhos em equipe consiste em tarefa muitas vezes impossível de se realizar. Em tais momentos as técnicas Delphi e do Grupo Nominal mostraram-se extremamente úteis.

Por ser um estudo de caso exploratório, o presente trabalho perde em generalização de seus resultados para outras organizações, limitando-se à empresa em estudo.

O entrevistador que possuir grande habilidade como moderador e buscar sempre evitar que as discussões se agigantem a ponto de impedir a continuidade do exercício de planejamento estratégico, facilitará a descoberta das necessidades de informações estratégicas. Em determinados momentos os debates podem polarizar-se em prejuízo do andamento dos trabalhos em grupo. A metodologia utilizada neste estudo, com hierarquizações e embaralhamento de cartões de resposta reduz o risco de que um participante influencie demasiadamente as idéias dos outros elementos do grupo.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO

O Banco do Brasil S.A. foi fundado em 1808, à época da abertura dos portos às nações amigas, com o principal objetivo de fornecer papel-moeda necessário à manutenção da Corte Monárquica. Tornou-se o primeiro banco emissor do Reino de Portugal e o quarto do mundo.

Em 1888 abre as primeiras linhas de crédito para a agricultura. Atuante em numerosos eventos da evolução social do País, supre de recursos as lutas destinadas a consolidar a Independência e promove o saneamento das finanças da incipiente República, então abalada pela crise do fim da Monarquia.

Com o advento da República, novas funções típicas de banco central são agregadas a suas atribuições, até que, em 1945, o Governo cria a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda. Ao novo órgão atribuem-se as tarefas de preparar a organização do futuro banco central e de dividir com o Banco do Brasil S.A. funções que mais tarde caberiam àquele organismo.

Mesmo assim, o Banco do Brasil S.A. continua responsável pela execução da política monetária e creditícia do Governo e, simultaneamente, exerce atividades de banco comercial. Isso até que, em 31.12.64, através da lei da Reforma Bancária, criam-se o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional. Extingue-se a SUMOC e

algumas funções antes cometidas ao Banco do Brasil S.A. são transferidas para o Banco Central.

Após a perda da Conta Movimento (uma conta de movimentação de numerário junto ao Banco Central) o Banco do Brasil S.A. percebeu que suas metas dificilmente seriam atingidas se continuasse a depender excessivamente de repasses oficiais. Nesse momento, acompanhando a diversificação dos bancos comerciais, iniciou-se a ampliação das suas funções adequando-se ao modelo de Banco Múltiplo, incluindo em um Sistema mais complexo órgãos com atuações em atividades como turismo, investimento, corretagem, cartão de crédito, entre outras.

Para interligar uma tão grande rede de agências o Banco do Brasil S.A. conta com o auxílio da BBNET: uma rede eletrônica de transmissão de arquivos e projeto de construção de um Sistema de Planejamento da Informação (SPI). A administração deste último está a cargo da Consultoria Técnica (COTEC) e tem o objetivo de organizar uma base de dados integrada e contendo informações de interesse dos administradores da maior Instituição Financeira do Brasil.

Marcando a entrada do Banco do Brasil S.A. numa fase de atuação mais agressiva no mercado financeiro nacional e internacional, e para moldar-se de forma a atender as rápidas mudanças no ambiente organizacional interno e externo, promoveu-se um grande projeto conduzido pela Consultoria Técnica (COTEC): o dos Planos Táticos das Superintendências. As Superintendências constituem organismos de direção responsáveis pelo funcionamento de agências em uma determinada região e, com este exercício de planejamento tático, passou a exercer o papel de agente pensante e planejador de atividades das agências.

A Consultoria Técnica da Presidência (COTEC) presta assessoria à Presidência do Banco do Brasil S.A. Subordinados hierarquicamente a esse órgão estão o Gabinete da COTEC (GABIN), a Coordenadoria de Marketing e Comunicação Social (COMAC), a Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Estudos Sócio-Econômicos (COPES) e a Coordenadoria de Organização, Controle e Informações Gerenciais (CORCI).

A COMAC possui duas Coordenadorias Adjuntas: a ADCOM (Comunicação Social) e a ADMAR (Marketing). A CORCI possui duas Coordenadorias Adjuntas: a ADCIG (Controle de Informações Gerenciais) e a ADORG (Organização Administrativa). A COPES possui três Coordenadorias Adjuntas: a ADPES (Planejamento Estratégico e Estudos Sócio-Econômicos), a ADPRO (Programação Orçamentária) e a ADPLA (Planejamento)(Anexo I).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO MANDATO

Segundo Bryson (1988), a definição de mandato não é menos importante que a definição de missão, apesar de consumir menos tempo dos administradores para sua execução. Antes que uma organização defina sua missão e valores, ela necessita identificar o que autoridades externas requerem que seja feito ou não por ela. Mandato consiste nas atribuições constantes dos Estatutos e regulamentos internos da empresa, representa o que é sua obrigação fazer para cumprir objetivos estabelecidos pela alta administração. Este conceito não faz parte dos roteiros para o Planejamento Estratégico de vários outros autores, como Oliveira (1989), Gardner et al. (1986), Reynolds (1988), Martin (1990) e

Furlan (1991) - os três últimos tratam do Planejamento Estratégico para Sistemas de Informações.

Boseman et al. (1986) separam missão de propósito da empresa e afirmam que o propósito explica em termos mais gerais as atividades de uma organização, por exemplo: o propósito de um hospital é oferecer tratamento da saúde, enquanto missão define algo mais específico como: oferecer tratamento de saúde a pacientes individuais, entre 45 e 60 anos de idade, que recebam mais que 10 salários mínimos por mês e que morem no Estado de Santa Catarina. A principal vantagem dessa distinção está na alocação de recursos empresariais em atividades bem delimitadas, impedindo com isso a aplicação de disponibilidades em diversas oportunidades de mercado.

A descoberta do que não está regulamentado tem particular importância, porque separa atividades obrigatórias para a organização e atividades que representam a sua razão de ser. A medida do alcance dos objetivos organizacionais relaciona-se diretamente com o grau de clareza na identificação das atribuições organizacionais expressas no enunciado de mandato.

O enunciado de mandato foi retirado do Manual de Organização do Banco do Brasil (documento normativo interno), onde discriminavam-se as atribuições da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA):

"Coordenar o planejamento estratégico e setorial do Conglomerado, no País e no exterior, em todas as suas fases; propor políticas e diretrizes de planejamento; propor planos anuais e plurianuais de atividades e suas respectivas revisões."

Esta etapa visou identificar e explicitar quais as atribuições organizacionais externamente impostas, formal ou informalmente, e que afetam a empresa (ou departamento) (Bryson, 1988). A reação dos

integrantes do grupo amostral à apresentação do enunciado de mandato permitiu verificar a observação contida na literatura especializada de que a maioria dos administradores não conhecem essas atribuições, mas têm noção vaga do que o departamento deva fazer.

Percebe-se, por essas atribuições, que a vocação da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) consiste em planejar e propor planos. Atualmente, este departamento tem-se apresentado mais em funções de criação de metodologias para planejamento, como órgão consultor de outras entidades do Sistema Banco do Brasil S.A.

Outro aspecto importante deste passo do planejamento estratégico de Bryson (1988) pode ser observado comparando o enunciado de mandato com o próximo exercício, qual seja, o de formular o texto adequado para a missão do departamento.

4.3 DESENVOLVIMENTO DO ENUNCIADO DE MISSÃO

O desenvolvimento do enunciado de missão aparece como um dos passos do Planejamento Estratégico de vários autores (Oliveira, 1989; Boseman et al., 1986; Steiner, 1979; Feliciano Neto et al., 1988; Furlan, 1991; Bryson, 1989) definido como a razão de ser da empresa, por que ela existe e onde quer se chegar com a empresa.

Martin (1990) identifica os objetivos empresariais, e departamentais, metas e estratégias da organização, para, a partir desse passo inicial, determinar os fatores críticos de sucesso para a empresa. Sua abordagem apresenta-se tão voltada para a identificação das necessidades de informação dos executivos-chaves da empresa que deixa

um certo vazio ao não analisar a razão de ser da empresa, sua filosofia e valores básicos.

Os credos básicos ou filosofia da empresa surgem da discussão sobre os propósitos sócio-econômicos, os valores e objetivos pessoais dos altos executivos e as missões, ou principais crenças da companhia como um todo, segundo Steiner (1979).

Conforme Bryson (1988), o enunciado de missão consubstancia propósitos desejáveis e justificáveis, que deverão produzir entusiasmo nos membros da organização. Este texto representará filosofias e valores da empresa, e preferencialmente ficará exposto em local de fácil visualização.

A função da missão aproxima-se da de um "grito de guerra", e a discussão inicial em torno do que deve estar incluído neste texto promove o hábito de enfocar temas verdadeiramente importantes no processo de Planejamento Estratégico.

Preliminarmente à identificação das atividades que representam a razão de ser da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), aplicou-se um exercício de rastreamento dos stakeholders deste órgão consultor do Banco do Brasil S.A. Após um breve mapeamento de stakeholders, procedeu-se à listagem de atribuições da ADPLA.

Ao processo de identificação de quais os clientes da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) denominamos nesta pesquisa: mapeamento de stakeholders (anexo II). Entre os stakeholders apareceram concorrentes, funcionários, outras Coordenadorias, consultores externos, Departamentos, Agências, Superintendências além de outros menos significativos.

Esta etapa do planejamento estratégico participativo de sistemas de informação realizou-se em quatro dias de trabalhos, sendo que no primeiro dia as atenções voltaram-se totalmente para a geração e listagem de idéias para compor o enunciado de missão, enquanto que nos outros três dias passou a ser conduzida como uma atividade de segundo plano e transcorreu paralelamente às etapas de análise dos ambientes interno e externo, e identificação das questões estratégicas.

O grupo de trabalho listou em processo de brainwriting (Delbeck at al., 1975; Valente, 1989) alguns itens como atribuições da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), depois passados para o flip-chart como abaixo:

1. Fornecer a metodologia de Planejamento Estratégico aos diversos órgãos demandantes e oferecê-la a clientes potenciais.
2. Coordenar a elaboração do Planejamento Estratégico.
3. Desempenhar ações de assessoria e consultoria quando solicitadas pelos órgãos, e oferecê-las também a potenciais clientes.
4. Elaborar metodologia de Planejamento Estratégico.
5. Elaborar metodologia de planejamento corporativo, tático e operacional.
6. Disseminar a filosofia de Administração Estratégica.
7. Elaborar metodologia de Planejamento Setorial.
8. Coordenar a elaboração de Planejamento Setorial.
9. Primar pela qualidade e oportunidade dos serviços oferecidos, com suporte em marketing.
10. Orientar e levantar Questões Estratégicas.
11. Coordenar a elaboração de Planos Estratégicos emergenciais (questões críticas).
12. Desenvolver e manter roteiro de curso de capacitação estratégica da alta administração.
13. Orientar a consolidação de planos setoriais.
14. Coordenar o processo de estabelecimento de metas operacionais.
15. Desenvolver metodologias para elaboração de planos de metas.
16. Propor planos estratégicos.

17. Propor planejamento estratégico (mudança comportamental) e planejamento de Longo Prazo.
18. Fornecer metodologias diversas.
19. Coordenar a elaboração de metodologias de acompanhamento.
20. Desenvolver visão estratégica na alta cúpula da empresa.
21. Desenvolver ferramental (simuladores, questionários, tabelas, grids etc.) para emprego em situações de intervenção no ambiente organizacional quando em processos de consultoria voltados para planejamento.
22. Administrar Sistemas de Informação para inteligência empresarial.
23. Coordenar a elaboração dos planos anuais e plurianuais de atividades.
24. Coordenar o processo de estabelecimento das políticas e diretrizes dos negócios e das macro-funções.
26. Coordenar o processo de formulação, atualização e revisão de estratégias formuladas para níveis estratégico, tático e operacional do Banco do Brasil S.A.
27. Auxiliar as unidades estratégicas de negócio na elaboração de seus planos.
28. Desenvolver pesquisas voltadas para avaliação da qualidade do planejamento (hiatos do planejamento).
29. Acompanhar o estado da arte da administração estratégica através de participação em seminários etc.
30. Participar do desenvolvimento da metodologia e da elaboração do orçamento estratégico.
31. Coordenar processo de edição de boletim voltado para divulgação de temário de administração estratégica.
32. Orientar divulgação de fatos e eventos da estratégia do Banco para fins de comunicação ao mercado de capitais.

Alguns participantes do grupo procuraram acrescentar como missão itens do mandato (que foram expostos em flip-chart mesmo durante as etapas de identificação da missão, análise do ambiente interno e externo).

Apenas a partir do item 23 começa-se a verificar o aparecimento de atribuições mais ligadas ao texto de mandato. Até

aquele ponto, a tônica foi, sem dúvida, a preocupação com metodologias de planejamento e consultoria em administração estratégica.

Procedeu-se, com uso da técnica de snow-card (Greenblat e Duke apud Bryson, 1988), à consolidação dos vários itens nas formas seguintes, ainda com intenção de considerar a tentativa dos participantes do grupo em manter atribuições ligadas à elaboração de Planos de Metas, Anuais e Plurianuais, bem como ao estabelecimento das políticas e diretrizes dos negócios e macro-funções:

Missão Consolidada

Desenvolver metodologias e coordenar a elaboração de Planos de Metas, Planos Anuais e Plurianuais. Desenvolver e manter roteiro de curso de capacitação estratégica e visão estratégica da alta e média gerência da empresa. Acompanhar o estado da arte e disseminar a filosofia de administração estratégica. Orientar a divulgação ao mercado de capitais dos eventos de interesse da administração do Banco. Administrar Sistemas de Informação para inteligência empresarial. Participar do desenvolvimento da metodologia e da elaboração do orçamento estratégico. Coordenar o processo de estabelecimento das políticas e diretrizes dos negócios e das macro-funções.

Missão Consolidada Resumida

A ADPLA existe para desenvolver ferramental e empregá-lo no desempenho de ações de assessoria e consultoria; elaborar, fornecer metodologias, propor e coordenar a elaboração, atualização e revisão de Planejamento Estratégico, Setorial e de Longo Prazo nos diversos órgãos demandantes e oferecê-la a clientes potenciais. Coordenar a elaboração de metodologias de acompanhamento e avaliação da qualidade do planejamento.

Ao final do segundo encontro, utilizado para análise do ambiente interno, foram propostas mais duas versões para o enunciado de Missão da ADPLA por dois participantes do grupo:

Missão (sugestão 1)

A ADPLA tem por missão prestar assessoria, consultoria e coordenação no processo de planejamento do Conglomerado Banco do

Brasil. Elaborar e fornecer metodologias; coordenar e propor a elaboração, atualização e revisão do Planejamento Estratégico e Setorial do Conglomerado. Coordenar a elaboração de metodologias de acompanhamento e avaliação da qualidade do planejamento e cuidar de sua efetiva aplicação para um permanente aperfeiçoamento.

Missão (sugestão 2)

A ADPLA existe para prestar consultoria e assessoria de Planejamento às entidades que compõem o Sistema Banco do Brasil, através do desenvolvimento de metodologias e ferramental "ad-hoc" de acordo com as necessidades dos clientes, voltadas principalmente para a formulação, atualização e revisão do Planejamento Estratégico, dos Planejamentos Divisional e Negocial, dos Planejamentos Táticos e Operacionais e dos Planos Anuais e Plurianuais das Atividades Meio.

No terceiro encontro, reservado à análise do ambiente externo, ao final dos trabalhos, os textos de missão foram aperfeiçoados por sugestões de todos os integrantes do grupo e fez-se uma votação entre as formas abaixo:

Missão (sugestão 3)

A ADPLA tem por missão prestar assessoria e consultoria de planejamento às entidades que compõem o Sistema Banco do Brasil; acompanhar e avaliar a qualidade do planejamento; e desenvolver e fornecer metodologias para formulação, atualização e revisão do Planejamento Estratégico, dos Planejamentos Divisional e Negocial, dos Planejamentos Táticos e Operacionais e dos Planos Anuais e Plurianuais das Atividades Meio.

Missão (sugestão 4)

A ADPLA tem por missão prestar assessoria e consultoria de planejamento às entidades que compõem o Sistema Banco do Brasil; coordenar, desenvolver metodologias para acompanhar e avaliar a qualidade do planejamento; elaborar e fornecer metodologias para formulação, atualização e revisão do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.

Com pequenas alterações no texto, sugeridas antes da votação, ao final do quarto dia de trabalho, durante o qual a atividade

principal consistiu na identificação das questões estratégicas, o enunciado de missão (sugestão 4), escolhido por unanimidade de votos, ficou como abaixo:

A ADPLA tem por missão prestar consultoria em Administração Estratégica ao Conglomerado Banco do Brasil e coordenar o processo de formulação, implementação, acompanhamento e revisão do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.

Aqui, observa-se que prevaleceram as funções mais marcantes para a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA): consultoria em administração estratégica e coordenação do Planejamento do Banco do Brasil S.A. Mesmo ressaltando-se que cada etapa de planejamento estratégico tem sua importância, é nesta etapa que se constrói a base para o desenvolvimento sólido e coerente das demais etapas. O texto final para o enunciado de missão ganhou forma mais sintética e objetiva, garantindo com isso o fácil entendimento do órgão.

Para este exercício, seguiu-se orientação de Bryson (1988) em se manter o texto da missão à vista do grupo de trabalho a fim de que este sugira pequenas alterações até que o enunciado de missão represente a intenção da ADPLA, a razão de ser deste órgão administrativo do Banco do Brasil S.A. A cada dia, comparando-se as atividades que cada um desenvolvia com o que concretizou-se no texto de missão, surgiam pequenas sugestões de alteração, até que houve o consenso e o sentido de que a forma mostrada no flip-chart representava ela mesma uma fonte de força para a organização, propósitos que deveriam produzir entusiasmo e motivar seus membros. Na concepção de Steiner (1979), o texto escrito de missão reforça o comprometimento dos altos-executivos da empresa ao longo do tempo.

Uma discussão muito importante nesta etapa centrou-se na questão da atribuição ou não à ADPLA de tarefas mais ligadas à execução do Planejamento Estratégico. Por fim, concluiu-se que a responsabilidade por coordenar e revisar o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional constituía uma obrigação da ADPLA, bem como as tarefas ligadas à prestação de consultorias em Administração Estratégica, mas a execução ficaria a cargo de cada Departamento ou Entidade do Sistema Banco do Brasil.

4.4 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

As análises dos ambientes interno e externo da organização produzem uma documentada lista de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, matéria-prima para o desenvolvimento de um efetivo Sistema de Informações Estratégico, segundo argumenta Bryson (1988).

4.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

4.4.1.1 OPORTUNIDADES

Oportunidades constituem uma lista bastante pequena de itens, mas que podem ser ampliadas com um adequado rastreamento do ambiente externo. Conceituam-se dessa forma as "variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis

para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las" (Oliveira, 1989, p.65).

Basicamente, fatores não controláveis pela organização constituem o seu ambiente externo, enquanto os fatores controláveis constituem o seu ambiente interno (Pfeffer e Salancik apud Bryson, 1988).

Oportunidades e ameaças podem surgir da observação de uma variedade de forças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, e também através do monitoramento de concorrentes, consumidores e clientes, para citar alguns grupos de stakeholders (Bryson, 1988; Boseman et al., 1986).

O método para o trabalho em grupo consistiu de aplicação dos questionários com uso da técnica Delphi, ou seja, o grupo não se reuniu e os questionários foram respondidos isoladamente pelos elementos da amostra. Com as respostas construiu-se uma lista de alternativas apresentadas para hierarquização. O processo de hierarquização encontra-se analisado após o quadro 2 incluído adiante neste item.

A razão para começar-se a análise ambiental pelo ambiente externo reside na prática comum entre altos-executivos de organizações em empregar a maior parte de seus tempos discutindo acontecimentos internos, produzindo um tipo de "doença mental organizacional" (Bryson, 1988). Atentar para o que ocorre no ambiente externo representa exercício crucial, porque a existência de uma organização encontra-se virtualmente no que ela se propõe a fazer, ou no que ela efetivamente faz em relação a seus problemas externos. A partir do conhecimentos dos problemas externos pergunta-se sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno que poderiam auxiliar, ou dificultar a solução dos problemas cruciais para a empresa.

Para a análise das oportunidades, foram sugeridos os seguintes fatores (retirados de planos em andamento na ADPLA como o Plano Tático das Superintendências, o Planejamento da Estratégia do Conglomerado e o Planejamento Estratégico da COTEC), também a título de estímulo à geração de idéias. Esta lista constituiu anexo à questão 3 do instrumento de coleta de dados (anexo II):

1. Clientes (Superintendências, Departamentos, Agências) demandando metodologias. O conselho Diretor, o Presidente, as Diretorias, a AUDIT (Auditoria), a COJUR (Consultoria Jurídica), o Gabinete do Presidente podem demandar metodologias, consultorias, assessorias e sistemas.
2. Falta de capacitação de concorrentes em planejamento estratégico e formulação de metodologias.
3. Desenvolvimento de Planejamento do Conglomerado utilizando metodologia participativa.
4. Ausência de visão sistêmica por parte de outros Departamentos (eles passam a depender da ADPLA).
5. Cursos de capacitação administrativa, internos (BB) e externo (centros de pesquisa, universidades etc.)
6. Interesse de entidades do Sistema BB por metodologias da ADPLA.
7. Melhoria na qualidade dos serviços da ADPLA.
8. Uso de ferramentas CASE para apoio à decisão.
9. Conscientização dos funcionários da missão e objetivos da ADPLA.
10. Criação de sistema de premiação à participação em serviços como forma de motivar o pessoal.
11. Maior clareza no processo decisório da ADPLA.
12. Aproveitamento de funcionários aposentados em caráter temporário.
13. Investimento, através de iniciativa do DESED e reestruturação do programa de pós-graduação, na renovação e aperfeiçoamento de pessoal.
14. Sucesso de metodologias desenvolvidas pela ADPLA quando empregadas nas entidades do Sistema BB.

Houve alguma dificuldade para localizar a alternativa no ambiente interno ou externo da Coordenadoria Adjunta de Planejamento

(ADPLA). Como se trata de uma área funcional e não da empresa como um todo, alguns participantes discordaram da forma de condução dos trabalhos. Mas ao final de discussões iniciais entendeu-se que, como sugere Bryson (1988), o exercício de Planejamento Estratégico pode dirigir-se para apenas um departamento dentro da empresa.

As respostas dos participantes, colhidas com o uso da técnica Delphi, geraram alguns outros fatores, que foram consolidados numa listagem, onde as idéias de cada participante se intercalaram com a dos demais, para não correr-se o risco de privilegiar as idéias de determinado elemento. O resultado apresenta-se a seguir:

1. Clientes (Superintendências, Departamentos, Agências) demandando metodologias. O Conselho Diretor, o Presidente, as Diretorias, a AUDIT (Auditoria), a COJUR (Consultoria Jurídica), o Gabinete do Presidente podem demandar metodologias, consultorias, assessorias e sistemas.
2. Falta de capacitação de concorrentes em planejamento estratégico e formulação de metodologias.
3. Difusão da filosofia do planejamento estratégico na empresa.
4. Demanda da DIRIN (Diretoria Internacional).
5. Desenvolvimento de Planejamento Estratégico do Conglomerado utilizando metodologia participativa elaborada pela Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
6. Ausência de visão sistêmica por parte de outros Departamentos.
7. Metodologias para planejamento estratégico em constante evolução e pesquisa.
8. Demanda da PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil S.A.).
9. Mostrar que o Planejamento é acessível, necessário e útil através de metodologia de fácil compreensão e grande aplicabilidade para acompanhamento e desenvolvimento gerencial.
10. Interesse de entidades do Sistema Banco do Brasil por metodologias da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
11. Demanda da BBTUR.
12. Vender capacitação em administração estratégica à empresa.

13. Investimento (através de iniciativa do DESED e reestruturação do programa de pós-graduação) na renovação e aperfeiçoamento de pessoal.
14. Autorização para atualizar a estratégia do Conglomerado Banco do Brasil.
15. Novo modelo de atuação da AUDIT (Auditoria).
16. Reestruturação da COTEC (Consultoria Técnica).
17. Disponibilidade dos colaboradores.
18. Maior proatividade nas Super e agências.
19. Postura receptiva do DESED.
20. Inteligência artificial.
21. Terceirização.
22. Downsizing (redução dos níveis hierárquicos).
23. PQTBB (Plano de Qualidade Total do Banco do Brasil S.A.).
24. Adoção da filosofia de Ação Estratégica por importantes concorrentes do Banco do Brasil.
25. Instabilidade das unidades estratégicas de negócio e rapidez das mudanças ambientais.

Em seguida, os participantes consolidaram as alternativas de oportunidades após algumas aglutinações, desmembramentos e cortes. Neste momento, houve reunião do grupo para discussão de cada idéia listada, obedecendo a seqüência numérica, porém, aglutinando idéias próximas, desmembrando os itens que continham temas diferentes e retirando da lista os assuntos que não caracterizavam oportunidades. Os números dispostos à esquerda dos itens indicam o item da lista anterior que prevaleceu como resultados das discussões da equipe de planejamento. Esse procedimento permite uma melhor visão do processo de planejamento, pois facilita a compreensão de que oportunidades foram mais valorizadas, reaproveitadas, ou desconsideradas. Itens como "terceirização" e "downsizing" não foram considerados significativos como oportunidades.

1. Clientes (entidades do Sistema Banco do Brasil) demandando metodologias, consultorias, assessorias e capacitação.

2. Baixo nível de capacitação dos concorrentes internos em planejamento estratégico e formulação de metodologias.
7. Constante evolução e pesquisa em metodologias para planejamento estratégico.
14. Autorização para atualizar a estratégia do Conglomerado Banco do Brasil.
15. Novo modelo de atuação da AUDIT (Auditoria).
16. Reestruturação da COTEC (Consultoria Técnica).
17. Disposição do funcionalismo para trabalhar como colaborador da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
19. Postura receptiva do Departamento de Formação do Pessoal (DESED).
23. Programa da qualidade total pode estimular a mudança comportamental.
24. Adoção da filosofia de Ação Estratégica por importantes concorrentes do Banco do Brasil.
25. Instabilidade das unidades estratégicas de negócio existente e rapidez das mudanças ambientais.

QUADRO 2 - OPORTUNIDADES

N. OPORTUNIDADE	VOTOS (PESOS)	TOTAL	RANKING
1	5+5+5+5+5	25	1
2	4+1	5	6
7	1	1	9
14	3+4+4	11	2
15	2+2+3	7	5
16	0	0	11
17	1+3+2+3	9	3
19	1+2+2	5	6
23	1	1	9
24	4+4	8	4
25	3	3	8
Total de Votos	25		

Fonte: questionários aplicados

Após a consolidação, promoveu-se a hierarquização das oportunidades, por votação de cada participante entre cinco alternativas, sendo que a mais significativa ficou com o peso cinco e a menos significativa, com o peso um. O resultado está expresso no quadro 2 da página anterior.

Como hierarquização, entende-se neste estudo a concessão de pontos, variando de um a cinco, para alternativas, das menos significativas às mais significativas, respectivamente, por parte de cada elemento do grupo amostral. Os votos (pesos) são então somados e obtém-se as oportunidades de maior importância.

As oportunidades mais significativas na opinião do grupo amostral formado por cerca de 30% da população estudada apresentam-se listadas a seguir:

- Primeira: Clientes (entidades do Sistema Banco do Brasil) demandando metodologias, consultorias, assessorias e capacitação.
- Segunda: Autorização para atualizar a estratégia do Conglomerado Banco do Brasil.
- Terceira: Disposição do funcionalismo para trabalhar como colaborador da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
- Quarta: Adoção da filosofia de Ação Estratégica por importantes concorrentes do Banco do Brasil.
- Quinta: Novo modelo de atuação da AUDIT (Auditoria).

O grupo amostral participante do seminário de planejamento estratégico considerou importante alterar alguns dos itens das oportunidades por interpretarem que o texto das mesmas, bem como o conteúdo, poderiam ser melhor identificados como oportunidades para a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA). O item "clientes demandando metodologias, assessorias e capacitação" passou a ser "demanda não atendida de consultoria em Administração Estratégica"; as oportunidades "autorização para atualizar a estratégia do Conglomerado

Banco do Brasil" e "adoção da filosofia de Ação Estratégica por importantes concorrentes do Banco do Brasil" foram entendidas como "estrutura de poder favorável às atividades da ADPLA". Adicionalmente, identificaram-se a "necessidade de articulação empresarial" e "limitações à contratação de consultoria externa" como oportunidades. Esta última caracteriza-se como uma reserva de mercado para atuação da ADPLA. A listagem final apresentou-se como abaixo:

1. Demanda não atendida de consultoria em Administração Estratégica.
2. Estrutura de poder favorável às atividades da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
3. Necessidade de articulação da ação empresarial.
4. Limitações à contratação de consultoria externa.
5. Novo modelo de atuação da AUDIT (Auditoria).

4.4.1.2 AMEAÇAS

Ameaças representam "variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma" (Oliveira, 1986, p.65).

Um facilitador pode exercer importante papel na identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, promovendo comparações entre itens do ambiente interno e itens do ambiente externo.

Desde que, freqüentemente, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, vêm-se um no outro, como uma pessoa em frente ao espelho, e a esse fato estamos denominando "efeito espelho", a discussão, segundo argumenta Bryson (1988), deverá enfocar os pares de itens e "o que pode ser feito para capitalizar pontos fortes e

oportunidades enquanto minimizam-se ou superam-se pontos fracos e ameaças.

A análise do ambiente externo, para Furlan (1991), merece pouca discussão. Em seu estudo, há menção à observação do ambiente interno somente quando efetua-se uma avaliação dos Sistemas de Informação e do Ambiente Técnico existente. Nestas etapas, focaliza-se a disponibilidade de recursos de programas, equipamentos e pessoal, além de verificação da qualidade da informação recebida pelos usuários finais dos Sistemas.

Martin (1990) examina tendências tecnológicas e as possíveis utilizações destas pela empresa para criar novas oportunidades ou vantagens sobre a concorrência. Para o autor, os dirigentes de uma empresa deverão estar intensamente envolvidos no que ele denomina Planejamento Estratégico de Informações (PEI) para que, através dos gráficos, diagramas e planilhas utilizados no seu modelo de planejamento, a atenção dos dirigentes volte-se para oportunidades tecnológicas, e para o que está acontecendo na organização. O PEI permite à alta administração visualizar a sua empresa em termos de objetivos, funções, informações, fatores de sucesso críticos e estrutura organizacional.

Bryson (1988) considera importante que as organizações, periodicamente, desenvolvam análises SWOT (sobre o ambiente interno e externo). Segundo o autor, o estabelecimento de operações de rastreamento do ambiente externo, o desenvolvimento de um Sistema de Informações, e a realização de exercícios de Planejamento Estratégico são necessidades essenciais às organizações atuais. Steiner (1979) denomina este processo de análise WOTS UP.

Para o exercício de identificação das ameaças utilizou-se a Técnica do Grupo Nominal (TGN). Os questionários foram respondidos por elementos isolados que constituíam um grupo conhecido nominalmente - grupo nominal - e em seguida listaram-se os fatores identificados, para proceder-se à hierarquização destes. Este último processo apresenta-se descrito após o quadro 3, incluído adiante no texto. Sugeriram-se os seguintes fatores (retirados de planos em andamento na ADPLA como o Plano Tático das Superintendências, o Planejamento da Estratégia do Conglomerado e o Planejamento Estratégico da COTEC), para estimular a geração de idéias:

1. Concorrentes (outros Departamentos) oferecerem os mesmos serviços.
2. Desmotivação e desmobilização ou despreparação funcional (restante do Banco) para participação no processo de planejamento estratégico participativo da estratégia do conglomerado.
3. Pouca capacitação/preparação de gerentes e superintendentes, o que dificulta o fornecimento de informações para implementação de metodologias desenvolvidas pela Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
4. Necessidade de rapidez na geração de metodologias.
5. Os segmentos do conglomerado estão distantes.
6. Insatisfação de clientes com serviços da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).
7. Orçamento estratégico (desenvolvimento de metodologias) está a cargo da ADPRO (segundo a estratégia do Conglomerado).
8. Harmonizar o ambiente da informação está a cargo da ADCIG.
9. Metodologia para capacitação e difusão em Administração Estratégica do Conglomerado está a cargo da ADPES.
10. Metodologia para cenários está a cargo da ADPES.
11. Metodologia para estratégia da área internacional está a cargo da ADPES.
12. Metodologia para sensoriamento ambiental está a cargo da ADPES.
13. Metodologia para eventos culturais está a cargo da COCEN.

14. Análise ambiental (clima organizacional e negocial) está a cargo da ADMAR.
15. Envolvidos nos planos anuais e plurianuais (PRESI, AUDIT, FBB, Diretorias, PREVI/CASSI, COJUR, Super, SUBSI, COTEC) dificultarem o desenvolvimento de metodologias.
16. Resistência cultural às novas idéias e tendências.
17. Descontentamento de funcionários por achatamento salarial.
18. Desvalorização do corpo funcional devido à falta de treinamento e aperfeiçoamento.
19. Não compartilhamento de redes de informação (protocolos de comunicação).
20. Envolvimento da ADPLA em projetos de viabilidade duvidosa.
21. Perda do poder aquisitivo de funcionários da ADPLA.
22. Greves por reposição salarial (prejudica a continuidade dos trabalhos).
23. Demora na adaptação da empresa às constantes mudanças e transformações do ambiente.
24. Terceirização (contratação de serviços de terceiros temporariamente) com reflexos no não envolvimento de R.H. com a missão da ADPLA.

As respostas dos participantes geraram alguns outros fatores, que foram consolidados na lista a seguir, onde intercalaram-se as idéias dos participantes, evitando-se que determinado elemento do grupo influenciasse os demais com suas argumentações:

1. Pouca capacitação/preparação de gerentes e superintendentes, o que dificulta o fornecimento de informações para implementação de metodologias desenvolvidas pela ADPLA.
2. Desmotivação e desmobilização ou despreparação funcional (restante do Banco) para participação no processo de planejamento estratégico participativo da estratégia do conglomerado.
3. Resistência cultural à mudanças.
4. Não comprometimento das diretorias.
5. Adoção da filosofia de Ação Estratégica por importantes concorrentes do Banco do Brasil.
6. Os segmentos do conglomerado estão distantes.
7. Resistência cultural às novas idéias e tendências.

8. Falta de envolvimento e comprometimento dos administradores (clientes) com o sucesso da implantação das estratégias dos diversos órgãos.
9. Inexistência de "orçamento estratégico".
10. Instabilidade negocial existente e rapidez das mudanças ambientais.
11. Insatisfação de clientes com serviços da ADPLA.
12. Descontentamento de funcionários por achatamento salarial.
13. O orçamento está desvinculado das ações estratégicas definidas pelo planejamento.
14. Cenários não customizados.
15. Não compartilhamento de redes de informação (protocolos de comunicação).
16. Envolvimento da ADPLA em projetos de viabilidade duvidosa.
17. Greves por reposição salarial (prejudicam a continuidade dos trabalhos).
18. Comprometimento da imagem do Planejamento Estratégico pela deficiência na elaboração de diagnóstico por parte dos órgãos interessados (superintendências, subsidiárias etc.)
19. Informações pouco confiáveis/tempestivas.
20. Demora na adaptação da empresa às constantes mudanças e transformações do ambiente.
21. Falta de informações gerenciais ao processo decisório.
22. Visão simplista do processo de formulação estratégica (os outros vêem).
23. Demora na adaptação da empresa às constantes mudanças e transformações do ambiente.
24. Desmotivação.
25. Capacitação para agir estrategicamente.
26. Emperramento dos projetos estratégicos.
27. Inexistência de filosofia de marketing na empresa.
28. Visão e postura do DESIS.

Em seguida, os participantes consolidaram as alternativas de ameaças após algumas aglutinações, desmembramentos e cortes. Os números dispostos à esquerda das alternativas indicam a alternativa da listagem inicial criada pelo grupo de planejamento que prevaleceu após as discussões da equipe. Esses números foram mantidos para permitirem

a referência à listagem anteriormente formulada, com esse procedimento, pode-se comparar os itens das duas listas e ter uma melhor visão do processo.

2. Desmotivação e desmobilização ou despreparo funcional para participação no processo de Planejamento Estratégico.
3. Resistência cultural às mudanças.
8. Falta de envolvimento e comprometimento dos administradores com o sucesso da implantação das estratégias.
11. Insatisfação de clientes com serviços da ADPLA.
13. Desvinculação entre o orçamento e ações estratégicas.
14. Desvinculação entre cenários e necessidades do Planejamento.
20. Demora na adaptação da empresa às constantes mudanças e transformações do ambiente.
21. Falta de informações gerenciais ao processo decisório.
26. Emperramento dos projetos estratégicos.

QUADRO 3 - AMEAÇAS

N. AMEAÇAS	VOTOS (PESOS)	TOTAL	RANKING
2	5+3+4+5	17	1
3	4+1	5	-
8	3+4+5+3	15	3
11	5+2	7	5
13	2+4+3+1	10	4
14	0	0	-
20	1+1	2	-
21	1+2	3	-
26	3+5+2+2+4	16	2
Total de Votos	25		

Fonte: questionários aplicados

Após a consolidação, promoveu-se a hierarquização das ameaças, por votação de cada participante entre cinco alternativas, sendo

que a mais significativa ficou com o peso cinco e a menos significativa, com o peso um. O resultado está expresso no quadro 3 da página anterior.

O processo de hierarquização consistiu na distribuição de pontos no intervalo de um a cinco, para alternativas segundo sua importância relativa. A alternativa mais importante recebeu peso cinco e a menos importante, peso um. Fez-se então a soma e chegou-se ao resultado das mais significativas ameaças para a organização.

Os votos foram coletados com o uso de cartões de duas colunas divididas por uma linha central. Com o número de referência da alternativa preenchia-se o lado esquerdo, enquanto o lado direito recebia o peso adequado. Alternativas diferentes não podiam receber mesmo pontuação, ou peso.

Os participantes do grupo amostral, representando cerca de 30% dos funcionários da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) interpretaram como de maior importância as alternativas abaixo indicadas:

- Primeira: Desmotivação e desmobilização ou despreparo funcional para participação no processo de Planejamento Estratégico.
- Segunda: Emperramento dos projetos estratégicos.
- Terceira: Falta de envolvimento e comprometimento dos administradores com o sucesso da implantação das estratégias.
- Quarta: Desvinculação entre o orçamento e ações estratégicas.
- Quinta: Insatisfação de clientes com serviços da ADPLA.

O grupo amostral considerou que algumas alterações se faziam necessárias para manter a lista de ameaças atualizada com o ambiente da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA). A alternativa "emperramento dos projetos estratégicos" passou a ser "resistência cultural ao planejamento", pois o planejamento não sofria impedimento, mas simplesmente maior dificuldade de realização. Observou-se que inexistia a insatisfação real de clientes com os serviços

da ADPLA, por isso este item foi cortado da lista. Acrescentou-se no rol de ameaças a "descontinuidade administrativa", considerada consensualmente de caráter estrutural pelos elementos do grupo amostral.

A lista ficou como abaixo:

1. Desmotivação/despreparo funcional para participação no processo de Planejamento Estratégico.
2. Falta de envolvimento e comprometimento dos administradores com a implementação das estratégias.
4. Desvinculação entre o orçamento e ações estratégicas.
5. Descontinuidade administrativa.
6. Resistência cultural ao planejamento.

Em alguns momentos, as discussões tornaram-se críticas e os participantes foram alertados de que haveria oportunidade para a crítica das idéias e hierarquização. Dessa forma evitou-se que um elemento do grupo influenciasse a opinião dos outros.

Considerando a atual estrutura da Consultoria Técnica (COTEC), com as Coordenadorias trabalhando isoladamente, algumas alternativas indicaram a existência de "descontinuidade administrativa" e "falta de envolvimento e comprometimento dos administradores" uma característica diretamente ligada a forma com que se tem conduzido as atividades naquele órgão.

4.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

4.4.2.1 PONTOS FORTES

Pontos fortes constituem "as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente" (Oliveira, 1989). Fundamentalmente, representam fatores do

ambiente interno controlável pela organização (Pfeffer e Salancik apud Bryson, 1988).

Para Boseman et al. (1986), identificam-se os pontos fortes e os pontos fracos, capacitações próprias da organização, para explorar oportunidades e defender-se de ameaças de concorrentes na indústria.

Os pontos fortes miram-se nos pontos fracos como uma pessoa em frente ao espelho. A esse fato denominamos neste trabalho de "efeito espelho".

Tratando-se de análise do ambiente interno, a literatura especializada na área de Sistemas de Informações não explora debates e discussões mais detalhadas a cerca de variáveis realmente significativas para a organização. Após a identificação das Necessidades de Informações, efetua-se a crítica dos Sistemas existentes em função do atendimento ao requerimento de informações dos dirigentes da empresa (Furlan, 1991; Martin, 1990; Feliciano Neto et al., 1988).

A ausência de informação sobre a performance organizacional causa problemas para dirigentes e stakeholders. Se uma organização apresenta-se impossibilitada de demonstrar sua eficiência segundo critérios dos stakeholders, então provavelmente ela perderá apoio às suas iniciativas estratégicas (Bryson, 1988).

Para análise dos pontos fortes, foram sugeridos os seguintes fatores (retirados de planos em andamento na ADPLA como o Plano Tático das Superintendências, o Planejamento da Estratégia do Conglomerado e o Planejamento Estratégico da COTEC) com o objetivo de despertar as idéias dos participantes:

1. Compromisso com a ADPLA e a preservação do BB.
2. Processo decisório descentralizado.
3. Orgulho dos funcionários.
4. Ambiente de trabalho.

5. Transparência de atitude dos funcionários.
6. Respeito à experiência profissional.
7. Respeito à hierarquia e à tradição.
8. Unidade de atuação, pela regulamentação minuciosa de métodos e procedimentos internos de serviço.
9. Cautela na adoção de inovações operacionais.
10. Corporativismo.
11. Vontade de formular metodologias inovativas.
12. Vontade/desejo de realização profissional.
13. Disposição para negociação.
14. Capacidade de diferenciação dos funcionários.
15. Aceitação da necessidade de mudanças.
16. Participação elevada em decisões fundamentais (importantes).
17. Agente formulador e fornecedor de metodologias para Plano Estratégico e Setorial.
18. Introdutora de novas idéias e metodologias.
19. Promotora de desenvolvimento de metodologias administrativas no BB.
20. Representa o modelo administrativo mais eficaz do BB.

Nesta etapa utilizou-se a técnica de brainwriting (Delbeck et al. 1975; Valente, 1989), que consiste na geração, em cartões, de idéias alternativas para pontos fortes durante quinze a vinte minutos, sem debates ou críticas. Em seguida, listam-se as alternativas em flip-chart, sendo permitida a aglutinação de idéias cujo conteúdo se aproxime.

As respostas dos participantes foram listadas intercaladamente no flip-chart, oferecendo oportunidades de contribuição mais igualitárias por parte dos elementos do grupo amostral. Caso algumas idéias apresentassem conteúdo próximo, e o elemento considerasse interessante, poderiam aglutinar-se sem prejuízo do sentido original. Assim consolidou-se a lista abaixo:

1. Orgulho dos funcionários.
2. Vontade de formular metodologias inovativas; agente formulador e fornecedor de metodologias para Plano Estratégico e Setorial; introdutora de novas idéias e metodologias; promotora de

desenvolvimento de metodologias administrativas no BB; postura inovadora em termos de idéias e metodologias; e agente de mudança na formulação e fornecimento de metodologias para Planos Estratégico e Setorial.

3. Aceitação da necessidade de mudanças.
4. Ampla visão de conjunto (conglomerado).
5. Constante idealização e indução de ações.
6. Boa capacitação acadêmica do corpo funcional.
7. Visão eclética das situações-problema.
8. Identificação da ADPLA como gestora da principal atividade da COTEC: planejar o Conglomerado.
9. Visão de atendimento às necessidades dos clientes.
10. Busca de ações rápidas.
11. Flexibilidade.
12. Disposição para negociação.
13. Compromisso com a ADPLA e com a preservação do BB.
14. Bom ambiente de trabalho (democrático, permitindo a livre expressão de idéias).
15. Desejo de realização profissional; equipe dinâmica e bem entrosada; e elevado senso de profissionalismo da equipe.
16. Impressão de qualidade a todo o trabalho elaborado na ADPLA.
17. Participação elevada em decisões fundamentais importantes.

Em seguida, com algumas aglutinações, desmembramentos e cortes de idéias, os participantes consolidaram as alternativas de pontos fortes. Os números colocados à esquerda dos itens referem-se às alternativas da listagem anterior e foram mantidos para facilitar o entendimento de quais pontos fortes receberam maior peso na avaliação da equipe de planejamento e quais foram reaproveitados em outros itens, ou desconsiderados por terem pouca significância para a organização.

2. Postura inovadora em termos de idéias e metodologias.
3. Agente de mudança na formulação e fornecimento de metodologias de planejamento.
4. Visão global da empresa.
6. Capacitação acadêmica do corpo funcional.
7. Visão eclética das situações-problema.

9. Foco nas necessidades dos clientes.
14. Ambiente de trabalho favorável à livre expressão de idéias e pensamentos.
15. Senso de profissionalismo e de comprometimento com o trabalho da equipe.

Após a consolidação, promoveu-se a hierarquização dos pontos fortes, por votação de cada participante entre cinco alternativas, sendo que o mais significativo ficou com o peso cinco e o menos significativo, com o peso um. O resultado está expresso no quadro 4 abaixo.

QUADRO 4 - PONTOS FORTES

N. PONTO FORTE	VOTOS (PESOS)	TOTAL	RANKING
2	4+4	8	4
3	5+5+5+5+5	25	1
4	1+2+1+1	5	5
6	3+1	4	-
7	2+1+3+4+2	12	3
9	3+4+2+4	13	2
14	3	3	-
15	2+3	5	5
Total de votos	25		

Fonte: questionários aplicados

Utilizaram-se cartões divididos por uma linha central em duas colunas. Ao lado esquerdo colocaram-se os números de referência das alternativas e ao lado direito, os pesos imputados a elas. Cada cartão colheu número e peso de uma única alternativa, facilitando a priorização

por simples colocação dos cartões na ordem de importância para, em seguida, preencher-se com os números equivalentes aos pesos.

Os pontos fortes identificados pelo grupo amostral representando cerca de 30% da população estudada foram:

Primeiro: Agente de mudança na formulação e fornecimento de metodologias de planejamento.

Segundo: Foco nas necessidades dos clientes.

Terceiro: Visão eclética das situações-problema.

Quarto: Postura inovadora em termos de idéias e metodologias.

Quinto: Senso de profissionalismo e de comprometimento com o trabalho da equipe.

Visão global da empresa.

Posteriormente, com amplo debate entre os membros do grupo, a lista consensual sofreu algumas alterações.

As discussões ocorridas nesta etapa mostraram a existência de relativo consenso quanto ao rol de pontos fortes da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), bem como acentuaram alguns fatores positivos do ambiente interno: "postura de agente de mudança" foi destacado como o fator mais importante, segundo a unanimidade dos participantes, que consideraram necessário aglutinar esta alternativa com a alternativa "postura inovadora em termos de idéias e metodologias".

As alternativas 2 e 3 foram aglutinadas em "visão abrangente das situações-problema", passaram a integrar o rol de pontos fortes a "capacitação acadêmica do corpo funcional", o "ambiente de trabalho favorável à livre expressão de idéias" e acrescentou-se à listagem anterior a "existência de um cadastro de colaboradores". Esta última representa um banco de colaboradores, com discriminação dos dados pessoais, formação acadêmica e profissional, de voluntários em caso de necessidade de convocação de funcionários para participarem de exercícios de planejamento. Finalmente, os pontos fortes que auxiliam a

Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) a alcançar seus objetivos expressos em mandato e missão consolidaram-se na listagem abaixo:

1. Postura de agente de mudança na formulação e fornecimento de metodologias de planejamento.
2. Visão abrangente das situações-problema.
3. Senso de profissionalismo e de comprometimento com o trabalho da equipe.
4. Capacitação acadêmica do corpo funcional.
5. Ambiente de trabalho favorável à livre expressão de idéias e pensamentos.
6. Existência de um cadastro de colaboradores.

4.4.2.2 PONTOS FRACOS

Pontos fracos constituem "variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente" (Oliveira, 1989). A dificuldade mais significativa para diferenciação entre pontos fracos e pontos fortes encontra-se na determinação do tipo de efeito causado pelo fator, por exemplo, os mecanismos de participação dos dirigentes da empresa no processo de planejamento (um ponto forte) pode gerar uma perda excessiva de tempo inerente a própria natureza desses mesmos mecanismos (um ponto fraco).

Pontos fortes e pontos fracos também espelham-se um no outro. Esse exercício promove importantes interpretações a cerca da natureza do fator, se este apresenta-se como condição favorável ou desfavorável à organização.

A técnica de brainwriting (Delbeck et. al, 1975; Valente, 1989), utilizada na etapa de identificação dos pontos fortes, também aplicou-se nesta fase.

Para análise dos pontos fracos, foram sugeridos os seguintes fatores (retirados de planos em andamento na ADPLA como o Plano Tático das Superintendências, o Planejamento da Estratégia do Conglomerado e o Planejamento Estratégico da COTEC), apenas com a finalidade de despertar idéias no grupo:

1. Tendência à soluções empíricas (amadorísticas)
2. Descontinuidade administrativa.
3. Sistema de comunicação deficiente.
4. Ausência de adequados sistemas de controle gerenciais.
5. Ausência de suporte de marketing.
6. Excesso de burocracia/normatização.
7. Defasagem em tecnologia bancária.
8. Capacitação deficiente.
9. Crise de identidade.
10. Imagem desgastada frente a outros setores.
11. Demora na elaboração e fornecimento de metodologias.
12. Ação desarticulada de outras coordenadorias.
13. Ausência de programa de motivação.
14. Rotatividade de funcionários.
15. Valorização de atividades setoriais, desconhecimento de fatores de integração.
16. Desconhecimento dos objetivos da empresa.
17. Paternalismo nas relações de trabalho.
18. Crença de que só funcionários do Banco são a elite.
19. Falta de pessoal (estagiários inclusive).
20. Falta de integração (planejamento estratégico e controle).
21. Perda de competitividade e eficiência em relação a outras coordenadorias.
22. Rejeição ao risco administrativo.
23. Omissão em trabalhos menores.
24. Não aproveitamento de alguns talentos de funcionários.

Pode-se notar que um dos itens relacionados, qual seja, "desconhecimento dos objetivos da empresa", retirado de trabalhos de consultoria anteriores, confirma observação feita quando da identificação do mandato e missão durante este exercício de planejamento estratégico acerca do vago conhecimento de normas e estatutos da organização por parte da maioria dos administradores. As respostas dos participantes geraram alguns outros fatores, que foram consolidados na lista abaixo:

1. Imagem desgastada frente a outros setores.
2. Demora na elaboração e fornecimento de metodologias.
3. Ação desarticulada de outras coordenadorias; estrutura organizacional não harmônica e inadequada.
4. Ausência de programa de motivação.
5. Paternalismo nas relações de trabalho.
6. Crença de que só funcionários do banco são a elite.
7. Falta de integração; planejamento estratégico e controle; ausência de adequados sistemas de controle gerenciais dos projetos em andamento; reduzida integração interna; descontinuidade administrativa; deficiência na articulação com órgãos intervenientes na implantação dos projetos.
8. Rejeição ao risco administrativo.
9. Não aproveitamento de alguns talentos (potencial) de (alguns) funcionários.
10. Capacitação em "Consultoria"(capacitação deficiente).
11. Pouca vivência Extra-Banco dos funcionários.
12. Sistema de comunicação deficiente; deficiência de comunicação entre os níveis funcionais.
13. Ausência de suporte em Marketing.
14. Rotatividade de funcionários.
15. Falta de Pessoal; estagiários inclusive; deficiência em capacitação do grupo de apoio; falta de visão global da equipe de apoio em relação aos projetos de que participa; quadro funcional quantitativamente limitado face às atividades desenvolvidas na ADPLA.
16. Não otimização dos recursos humanos e materiais alocados nos diferentes projetos.

17. Dificuldade de implementação, dentro da instituição, das metodologias propostas pela equipe.
18. Fraca visão sistêmica.
19. Diminuta reflexão.

Em seguida, os participantes consolidaram as alternativas de pontos fracos após sugestões de aglutinações, desmembramentos e cortes de itens. Os números expostos à frente dos itens referem-se às alternativas da lista anterior. Foram conservados assim de forma a permitir uma melhor visualização do processo de planejamento. Com esse procedimento espera-se mostrar mais detalhadamente como realizaram-se as aglutinações entre temas próximos, reaproveitaram-se pontos fracos de uma alternativa em outra, ou simplesmente desconsideraram-se alguns itens.

1. Imagem desgastada.
2. Demora na elaboração e fornecimento de metodologias.
3. Ação desarticulada com outras coordenadorias.
6. Sentimento elitista.
7. Deficiência na articulação com órgãos intervenientes.
8. Rejeição ao risco.
9. Não aproveitamento de alguns potenciais de R.H.
10. Capacitação deficiente.
11. Pouca vivência dos funcionários.
12. Sistema de comunicação deficiente entre os níveis funcionais.
13. Difusão da filosofia da Administração Estratégica.
14. Rotatividade de funcionários.
16. Não otimização dos R.H. e Materiais.
17. Viés teórico.
18. Visão sistêmica.
19. Diminuta reflexão.
20. Reduzida integração da equipe.
21. Ausência de sistema interno de acompanhamento de projetos.

Após a consolidação, promoveu-se a hierarquização dos pontos fracos, por votação de cada participante entre cinco alternativas,

sendo que o mais significativo ficou com o peso cinco e o menos significativo, com o peso um. O resultado está expresso no quadro 5 abaixo.

QUADRO 5 - PONTOS FRACOS

N. PONTO FRACO	VOTOS	TOTAL	RANKING
1	1+4+2+5	12	1
2	5	5	6
3	2+3	5	6
6	0	0	-
7	4	4	8
8	1+3	4	8
9	3	3	11
10	2	2	12
11	0	0	-
12	1	1	-
13	5+2+4	11	2
14	1+5	6	5
16	3+4	7	4
17	4	4	8
18	0	0	-
19	1	1	-
20	3+5	8	3
21	2	2	12
Total de Votos	25		

Fonte: questionários aplicados

A distribuição dos pesos salienta um pouco da heterogeneidade de idéias e da existência de pontos de divergência em torno de alternativas de pontos fracos. Como trata-se de ambiente

interno, as pessoas envolveram-se emocionalmente em discussões acirradas e houve necessidade de alertar-se para a aceitação da opinião do outro participante. Somente caso todos concordassem poderia-se suprimir alguma idéia. O método não privilegiava os debates amplos e as críticas de idéias. Esse fato pode observar-se, por exemplo, quando da anotação em flip-chart da alternativa 16: "não otimização de recursos humanos e materiais". Apesar de quase todos concordarem em excluí-lo, um dos elementos decidiu mantê-lo, o que garantiu a listagem deste item.

Houve discussão quanto a questão da alternativa 1 (imagem desgastada) ser uma consequência de outros pontos fracos, tais como os itens 2 (demora no fornecimento de metodologias) e 3 (ação desarticulada), que acabaram ficando de fora dos cinco pontos fracos mais significativos após a votação.

Os pontos fracos identificados como mais significativos pelo grupo amostral representando cerca de 30% da população estudada foram:

- Primeiro: Imagem desgastada.
- Segundo: Difusão da filosofia da Administração Estratégica.
- Terceiro: Reduzida integração da equipe.
- Quarto: Não otimização dos R.H. e Materiais.
- Quinto: Rotatividade de funcionários.
- Sexto: Demora na elaboração e fornecimento de metodologias.
Ação desarticulada com outras coordenadorias.

Algumas contradições foram apontadas pelo grupo como: a "reduzida integração da equipe", tendo em vista que "o senso de profissionalismo e o comprometimento com o trabalho da equipe" foi levantado como ponto forte; e a "não otimização dos recursos humanos e materiais", já que identificou-se o "ambiente favorável à livre expressão de idéias e pensamentos" como ponto forte da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

Posteriormente, o grupo amostral sugeriu a relação abaixo como mais representativa dos pontos fracos da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA):

1. Imagem desgastada.
2. Reduzida integração da equipe.
3. Não otimização dos R.H. e Materiais.
4. Rotatividade de funcionários.
5. Falta de planejamento integrado.
6. Quadro sem níveis intermediários.

Verificou-se que a difusão da Administração Estratégica já alcançava algum êxito no Banco do Brasil S.A. e que, portanto, não representava mais um ponto fraco. Em compensação, a "falta de planejamento integrado" e "quadro sem níveis intermediários" passavam a ser importantes pontos fracos para a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Para identificar as questões estratégicas com que se depara a organização, Bryson (1988) sugere que se aproveitem as etapas anteriores e revejam-se: mandatos, missão, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Com o "mapa" obtido desta revisão, identificam-se as questões estratégicas como opções fundamentais de relacionamento da organização com seu ambiente.

O conceito de Fatores Críticos de Sucesso, nesta dissertação entendido como Questões Estratégicas, foi criado a partir do Método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), desenvolvido pela equipe de pesquisa do Massachusetts Institute of Technology (MIT) como uma técnica altamente efetiva para identificação das necessidades informacionais

significantes para os executivos (Rockart, 1979). O Método dos FCS baseia-se no conceito de Fatores de Sucesso desenvolvido por Daniel (1961), que salientava a existência, na maioria das indústrias, de três a seis fatores determinantes do sucesso e que precisavam ser excepcionalmente bem administrados, para que as empresas obtivessem sucesso.

Segundo Rockart (1979), o método consiste em uma entrevista do dirigente da empresa com um analista, em duas etapas de duas horas e meia, usadas para determinação dos objetivos, dos FCS e das variáveis para medir os desempenhos dos mesmos. Uma das principais vantagens mencionadas pelo autor consiste em auxiliar os administradores a determinar os fatores para os quais eles deveriam dirigir a atenção, permite a clara definição da quantidade de informação a ser coletada pela organização e limita o dispêndio com a coleta de dados não necessários.

Os FCS conceituam-se como resultados internos ou externos relacionados aos negócios da empresa, que são mensuráveis e que influenciarão o alcance das metas por um segmento de negócio (Martin, 1990; Furlan, 1991; Feliciano Neto, 1988; Rockart, 1979).

Se o objetivo principal do enfoque em FCS está em eliminar informações redundantes, fixando a preocupação dos dirigentes da organização no que realmente merece ser observado, acredito que o método da identificação das Questões Estratégicas (QE) de Bryson (1988) supera em efetividade o método dos FCS.

Para Bryson (1988) e Steiner (1979), as questões estratégicas relacionam-se ao ambiente interno e externo a organização e os administradores devem preocupar-se com questões cruciais para a empresa, e com relação às quais pode ser feito alguma coisa. Se o

problema apresenta-se muito significativo, mas os administradores não podem fazer nada com relação a ele, esse não configura-se uma questão estratégica para a organização.

O método dos FCS torna-se útil na determinação das necessidades de informações em curto espaço de tempo, a partir da identificação dos fatores cruciais para que a empresa, ou unidade funcional alcance suas metas. Mas os passos de Planejamento Estratégico, incluindo a análise ambiental, oferece um caminho mais sólido na descoberta de questões-chaves para o sucesso empresarial. Com o mapeamento da situação da organização em relação ao seu ambiente, os dirigentes podem listar com muito mais segurança quais os fatores que representam problemas fundamentais que precisam de solução para que a empresa alcance suas metas. Isso porque estabelece um rastreamento exaustivo dos fatores vantajosos e desvantajosos para a organização, enquanto o método dos FCS já inicia-se com o questionamento aos dirigentes sobre os objetivos que orientam as atividades de sua empresa e quais fatores têm importância para o alcance dessas metas. Em seguida, procura-se identificar variáveis para medir o desempenho de cada fator. Quando se percebe que há muita dificuldade para estabelecer critérios de avaliação abrevia-se a discussão, e, de outro modo, quando se consegue identificar variáveis aptas à medir o desempenho de cada fator, as discussões continuavam visando a determinação das necessidades informacionais e das dificuldades e dos custos de aquisição das mesmas.

Os dois métodos estão sendo utilizados para chegar-se à relação das necessidades de informações dos executivos do nível estratégico da empresa. Mas nesta pesquisa optou-se pelo modelo de processo de planejamento estratégico de Bryson (1988) porque constitui esforço bem mais estruturado de avaliação do comportamento da

empresa face ao ambiente interno e externo, e também aos seus objetivos expressos nos enunciados de mandato e missão.

Em cada etapa do Planejamento Estratégico Participativo de Sistemas de Informação (PEPSI) proposto nesta pesquisa houve um exercício de pensamento e/ou ação estratégicos. Com isso, os participantes do grupo amostral selecionado para análise foram naturalmente tomando conhecimento da forma de pensar em temas realmente importantes para a organização em detrimento de temas rotineiros e consomem grande quantidade do tempo dos executivos do nível estratégico da empresa.

Os participantes do grupo inicialmente listaram, em processo de brainstorming (Delbecq et al., 1975; Valente, 1989), três questões estratégicas consideradas mais importantes para que a ADPLA interaja com seu ambiente e realize sua missão. Em seguida, as questões foram distribuídas em duas pilhas, segundo o assunto a que se referiam, com a técnica de snow-card (Greenblat e Duke apud Bryson, 1988):

1. Como promover a articulação da ação empresarial, minimizar a resistência cultural ao planejamento e melhorar a imagem do processo de planejamento estratégico valendo-se da postura de agente de mudança e da visão abrangente das situações-problema, da demanda não atendida de consultoria em Administração Estratégica e do novo modelo de atuação da AUDIT?
2. Como valer-se da estrutura de poder favorável às atividades da ADPLA, do cadastro de colaboradores, do ambiente de trabalho propício à livre expressão de idéias, da capacitação acadêmica e compromisso dos funcionários da ADPLA com o trabalho, para formar uma equipe integrada, reduzir a sua rotatividade, superar o pequeno envolvimento e comprometimento dos administradores com o processo de planejamento estratégico e contribuir para transformação da imagem desgastada da "COTEC"?

As catorze questões estratégicas levantadas pelo grupo amostral foram distribuídas, inicialmente, em quatro conjuntos de acordo com a aproximação dos temas abordados em cada questão. Posteriormente, uma questão foi abandonada devido ao seu caráter estrutural: "como solucionar a rotatividade de pessoal e a descontinuidade administrativa". E, já que a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) não poderia fazer algo para resolver esta questão, concluiu-se que não era uma questão estratégica para a ADPLA, como orienta Bryson (1988), embora talvez o seja para outro departamento.

Outras questões foram posteriormente aglutinadas nos dois temas que consolidaram as duas questões estratégicas. O processo de aglutinação foi votado pelo grupo, de forma a que cada elemento do grupo amostral manifestasse sua concordância ou não com a colocação de sua idéia no mesmo conjunto de outras, se achasse que esta dizia respeito ao mesmo tema.

4.6 IMAGINAÇÃO DE UMA EFETIVA VISÃO DE SUCESSO

Antes de se formular alternativas de ações estratégicas para a organização, necessário se faz uma visualização de como estará a empresa no futuro próximo, se todas as questões estratégicas forem resolvidas. Esse exercício nobre de planejamento consiste na colocação de objetivos a serem alcançados na forma de um texto. A idealização desse futuro perfeito tem grande utilidade como elemento catalizador entre a etapa de identificação das questões estratégicas e a de formulação de alternativas de estratégias. Pensando nos mecanismos para alcance

daquela visão de sucesso, a equipe de planejamento terá facilitada sua missão de listar possíveis ações estratégicas (Bryson, 1988).

Em relação a literatura especializada, pode-se dizer que esta etapa do Planejamento Estratégico representa uma contribuição importantíssima de Bryson (1988) para os estudiosos de Sistemas de Informações, na tentativa de descobrir os FCS para os dirigentes de empresas, neste trabalho entendido como Questões Estratégicas (QE).

Caso a Visão de Sucesso venha a constituir um chamamento, uma quantidade considerável da energia e dedicação dos indivíduos será canalizada para os fins ali expostos. Uma interessante tensão entre o mundo como ele é e o mundo como ele deveria ser, na opinião dos planejadores, de modo a sintonizar uma meta elevada a ser atingida, mas com o cuidado em evitar que se induza à paralização, ou muito stress. Quando bem sintonizada, a Visão de Sucesso pode motivar membros da organização a perseguirem a excelência.

Nesta etapa os participantes imaginaram como estaria a ADPLA, cinco anos depois da realização deste seminário, com todas as questões estratégicas resolvidas. Após a compilação das visões sugeridas, obteve-se a seguinte visão:

"Estamos em março de 1997 e a ADPLA hoje é a unidade gestora da macrofunção Planejamento da Holding BBSA; está administrativa e funcionalmente ligada à empresa "mãe", é a responsável pela proposição das políticas e diretrizes de planejamento e consolida as demais políticas e diretrizes corporativas.

A ADPLA administra o processo de formulação de estratégia corporativa e coordena os processos nos seus níveis divisional, negocial, tático e operacional; gerencia o sistema de inteligência empresarial que proporciona a distribuição de "inputs" para processos de formulação estratégica; trabalha novas tecnologias de planejamento e modelagem empresarial em conjunto com as unidades gestoras das

macrofunções organização, formação do pessoal, administração de dados e marketing.

A ADPLA disponibiliza às diversas divisões e unidades de negócios e serviços metodologias e ferramentas voltadas para o Planejamento; coordena o processo de negociação de metas entre a "Holding", as divisões, as unidades de negócios e serviços, as unidades regionais e os pontos de venda; secretaria os projetos estratégicos da "Holding" e coordena os demais projetos estratégicos da corporação.

A ADPLA idealiza material didático sobre planejamento para uso em módulos específicos de eventos de capacitação funcional; emprega recursos humanos em quatro níveis: sensoriamento, lógica, conhecimento e inteligência; utiliza recursos logísticos tais como células de produção, rede local, tele reunião, sala de situação.

A ADPLA adota as seguintes filosofias: focalização no cliente, compartilhamento da informação, planejamento em tempo real, valorização da pessoa, intrapreneunering e gerenciamento da inovação; acessa, entre colaboradores e multiplicadores internos, cerca de 4000 agentes de planejamento."

O texto final mostra como este exercício possui caráter inspirador para o grupo que participa do Planejamento Estratégico Participativo de Sistema de Informações. Para criação da Visão de Sucesso deve-se ressaltar a importância de utilização do método de brainstorming em local bastante silencioso e que permita a geração de idéias com bastante estímulo. Nessa etapa, o planejador realmente sonha com o futuro de sua organização.

Uma Visão de Sucesso bem articulada pode, pelo menos, implicitamente mostrar possíveis barreiras à realização da visão, e, dessa forma, auxiliar na superação dessas barreiras (Bryson, 1988). Como este exercício realiza-se após várias discussões sobre características da organização em termos de objetivos, ambiente interno e externo, o estabelecimento de uma efetiva Visão de Sucesso não gerou debates, pois o sonho, a idealização de um futuro ideal, coloca em primeiro lugar o

alcance de metas superiores que redirecionam conflitos organizacionais para caminhos onde serão úteis (Filley, Fisher e Ury apud Bryson, 1988).

Uma Visão de Sucesso inspiradora orienta-se por um futuro melhor, encoraja sonhos e esperanças, apela para valores comuns, descreve resultados positivos, centra-se no benefício de um grupo coeso, utiliza quadros, imagens e metáforas, comunica entusiasmo e emoção (Kouzes e Posner apud Bryson, 1988).

4.7 FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIAS

Existem numerosos modelos computadorizados que auxiliam os administradores a identificarem estratégias, por exemplo, simuladores financeiros, mas eles não determinam as estratégias, simplesmente sugerem possibilidades (Steiner, 1979).

As alternativas relacionadas nesta fase, segundo Gardner et al. (1986) e Bryson (1988), devem basear-se em recursos disponíveis atualmente, na viabilidade técnica e na aceitação política da estratégia proposta. De nada adianta listar belíssimas idéias de ações, se a organização não dispõe de recursos para sua realização, ou se éticamente as ações propostas apresentam-se inviáveis. Frequentemente ocorre de estratégias falharem devido ao desconhecimento do ambiente externo por parte dos administradores da empresa. Tal fato pode ser evitado por contratação de consultorias externas, ou pela participação mais heterogênea no grupo de planejamento.

Os participantes do grupo identificaram, em processo de brainstorming (Nutt e Backoff apud Bryson, 1988), as propostas de estratégia na forma apresentada no quadro 6 da página seguinte.

Nesta etapa, não houve preocupação com determinação de responsáveis e prazos para realização das estratégias, mas simplesmente a listagem destas, tendo em vista a solução das questões estratégicas, bem como o alcance de objetivos expressos nos enunciados de mandato e missão.

QUADRO 6 - PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS

1	Formar equipes móveis de consultores para atuar em atividades de consultoria nos diversos órgãos do BB
2	Capacitação da equipe ADPLA, colaboradores e administradores do BB, formar massa crítica por etapas.
3	Promover Planejamento Participativo em todas as etapas para obter visão abrangente
4	Pugnar por canais válidos de encaminhamento e solução de problemas como parte da Administração Estratégica
5	Montar serviço de Inteligência
6	Disseminação criativa da filosofia de Administração Estratégica
7	Promover eventos para integração das diversas áreas com etapas de desenvolvimento interpessoal
8	Ampliar discussões internas conceituais a partir da prática
9	Promover Planejamento Integrado da ADPLA
10	Articular-se com outros órgãos de Planejamento da área governamental e do Mercosul
11	Formar base de dados sobre Administração Estratégica para ADPLA
12	Formular estratégias da ADPLA e adequar a estrutura da ADPLA às suas estratégias
13	Otimização da imagem da ADPLA

Fonte: questionários aplicados.

Na formulação das alternativas o grupo amostral procurou garantir a viabilidade técnica e a aceitação política à implementação das estratégias, conforme indicado por Bryson (1988). Este procedimento visa obter, talvez, pequenas vitórias em lugar de grandes vitórias, mas assumindo um risco menor na implementação das ações.

Nota-se o interesse por capacitação em consultorias, devendo ser contínua, promoção de canais para solução de problemas estratégicos, já que os existentes mostravam-se ineficazes. Também precisa-se ressaltar a orientação para a necessidade da discussão conceitual e da articulação empresarial com o objetivo de promover o Planejamento Integrado da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

As alternativas estão expostas no quadro 6 da página anterior, obedecendo à ordem cronológica em que foram listadas pelos elementos do grupo amostral.

4.8 BARREIRAS ÀS ESTRATÉGIAS

Identificam-se algumas barreiras às estratégias com auxílio do exercício de criação de uma Visão de Sucesso para a empresa, pois, com a exposição do futuro almejado, pode-se mais facilmente descobrir quais fatores impedem o alcance desse futuro e então propor-se alternativas para alcançar esse futuro diretamente, ou indiretamente por meio da superação das barreiras (Bryson, 1988).

Os participantes listaram as barreiras às estratégias, ponderadas em função da quantidade de propostas de ações que cada uma das barreiras obstaculizava. Os números ao lado de cada barreira representam as propostas de estratégias impedidas de realização. Por exemplo, a barreira número 1 impede a realização das alternativas de

estratégias números 1, 3, 7 e 8, formando um total de quatro alternativas impedidas. As barreiras que obstaculizaram mais alternativas representam variáveis significativas e que precisam ser solucionadas, ou evitadas, para que se alcancem as metas organizacionais. Os resultados encontram-se no quadro 7 da próxima página.

Os números expostos à esquerda de cada alternativa ordenam cronologicamente a geração das idéias por parte dos elementos do grupo amostral.

Pode-se observar que esse exercício desvenda a real influência de algumas barreiras rotineiramente discutidas entre os executivos, mas que às vezes não impedem a realização das estratégias programadas. Como exemplo, a barreira "parálise pela análise", ou seja, a paralização das atividades devido a imobilização temporária destas na tentativa de analisar melhor os problemas organizacionais, após responder-se à pergunta: "impede a realização da ação ...?", não foi apontada como obstáculo a qualquer alternativa de estratégia e, portanto, não merecia a atenção dos executivos da população estudada.

Por outro lado, barreiras como "foco no urgente em detrimento do importante" e "resistência cultural à inovação (no estamento administrativo/decisório)", quase últimas a serem lembradas pelo grupo amostral, impediam a realização de seis estratégias, o maior número dentre as barreiras listadas.

QUADRO 7 - BARREIRAS ÀS ESTRATÉGIAS

1. Falta de uniformidade de visão, conhecimento e experiência na equipe (atualização permanente) da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA)	1, 3, 7, 8 = quatro
2. Inadequação da estrutura da Consultoria Técnica (COTEC) (muitos níveis hierárquicos, muito rígida) com prejuízo na comunicação	5, 13 = duas
3. Coordenação ineficiente da Consultoria Técnica (COTEC)	1, 8, 9, 10 = quatro
4. Existência de canais ineficientes para encaminhamento de problemas	3, 5, 7 = três
5. Falta de visão e funcionamento orgânicos da COTEC e da equipe ADPLA	1, 5, 7 = três
6. Foco no urgente em detrimento do importante	1, 2, 7, 8, 9, 10 = seis
7. Resistência cultural à inovação (no estamento administrativo/decisório)	1, 3, 5, 7, 8, 10 = seis
8. Parálise pela análise	0 = nenhuma proposta de ação impedida por esta barreira

Fonte: questionários aplicados.

4.9 PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

Na tentativa de formular um plano de ação estratégico problemas humanos, processuais, estruturais e institucionais aparecem e precisam ser resolvidos (Bryson, Van de Ven e Roering apud Bryson, 1988).

Os problemas humanos relacionam-se à dificuldade de os seres humanos se anteciparem às crises. De certa forma, pessoas são como sapos: eles não reconhecem mudanças graduais, ou suas implicações estratégicas (Starbuck, Greve e Hedberg; Wildavsky apud Bryson, 1988). Se colocamos os sapos numa panela e gradualmente incrementamos a temperatura, eles irão queimar até a morte. As pessoas também possuem grande capacidade de adaptação e habilidades limitadas para lidar com complexidades, com mais de sete idéias (mais ou menos duas) de cada vez (Miller apud Bryson, 1988). Outra característica das pessoas consiste na perda da consciência e concentração com o aumento da competência e da repetição de tarefas, com a preocupação com atividades rotineiras.

Para evitar que se pratiquem ações rotineiras sem racionalizá-las, como quando se dirige para casa e não se está certo em dizer como chegou lá (Langer apud Bryson, 1988), e para tornar o planejamento estratégico mais real para as pessoas, torna-se necessário rever importantes decisões e reais conseqüências que advêm das ações estratégicas (Brickman, Peters apud Bryson, 1988).

Para enfrentar as barreiras hierarquizadas no passo anterior, os participantes identificaram quais ações poderiam ser realizadas no curto prazo (nos próximos dias), identificando os responsáveis e prazos para execução; e longo prazo (de seis meses a um ano). Foram também

identificados alguns mecanismos para encaminhamento das ações, como se pode verificar no quadro 8 próxima página.

QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

1. Formar equipes móveis de consultores para atuar em atividades de consultoria nos diversos órgãos do BB. Responsáveis: A. e R.	Prazo: curto Duração: média	Mecanismos: seleção e capacitação
2. Capacitação da equipe ADPLA, colaboradores e administradores do BB, formar massa crítica por etapas. Responsável: B.	Prazo: curto Duração: longa	Mecanismos: identificar necessidades, públicos-alvo, forma de atendimento, salas de guerra com Consultor, estações de trabalho, perfis de especialização de assessores.
3. Promover Planejamento Participativo em todas as etapas para obter visão abrangente. Responsáveis: P. e T.	Prazo: curto Duração: longa	Mecanismos: mapear focos de resistência ao Planejamento (atores principais)
4. Pugnar por canais válidos de encaminhamento e solução de problemas como parte da Administração Estratégica. Responsável: A.	Prazo: curto Duração: longa	Mecanismos: utilização da estrutura de poder

QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO (CONT.)

5. Montar serviço de Inteligência. Responsável: R.	Prazo: curto Duração: longa	
6. Disseminação criativa da filosofia de Administração Estratégica. Responsáveis: W., B. e A.	Prazo: curto Duração: longa	
7. Promover eventos para integração das diversas áreas com etapas de desenvolvimento interpessoal. Responsáveis: P. e B.	Prazo: curto Duração: longa	
8. Ampliar discussões internas conceituais a partir da prática. Responsável: R.	Prazo: curto Duração: longa	
9. Promover Planejamento Integrado da ADPLA. Responsável: A.	Prazo: curto Duração: longa	
10. Articular-se com outros órgãos de Planejamento da área governamental e do Mercosul. Responsável: A.	Prazo: médio Duração: longa	
11. Formar base de dados sobre Administração Estratégica para ADPLA. Responsável: A. e N.	Prazo: curto Duração: curta	

QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO (CONT.)

12. Formular estratégias da ADPLA e adequar a estrutura da ADPLA às suas estratégias. Responsável: A.	Prazo: curto Duração: longa	
13. Otimização da imagem da ADPLA. Responsáveis: N. e L.	Prazo: médio Duração: média	
14. Priorizar o importante em detrimento do urgente. Responsáveis: toda a equipe	Prazo: longo Duração: longa	Mecanismos: criação de "sala de guerra"
15. Minimizar a resistência cultural à inovação (no estamento administrativo/decisório). Responsáveis: toda a equipe	Prazo: longo Duração: longa	Mecanismos: estratégias participativas, jornal estratégico, RENAC (displays).

Fonte: questionários aplicados.

O grupo amostral gerou idéias de ações tendo em vista o alcance das metas diretamente, ou a solução de barreiras para chegar-se aos resultados organizacionais desejados e identificados nas etapas de planejamento estratégico anteriores.

Nesta etapa verificou-se a preocupação em solucionar as questões estratégicas através da realização de alternativas estratégicas diretamente, ou da redução (ou eliminação) das barreiras às estratégias. Todas as idéias encaixavam-se perfeitamente nas disponibilidades de

recursos existentes atualmente, e não previam gastos adicionais, ou contratação de pessoal, conforme sugerido por Bryson (1988).

Pode-se ressaltar que um sistema de informações estratégico facilitaria sobremaneira a formulação do plano de ação, inclusive por estarem facilmente consultáveis indicadores de disponibilidade de funcionários e materiais, capacitação em áreas específicas, entre outros.

4.10 EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO

Os participantes do grupo elegeram a equipe de acompanhamento para apreciação do Sr. Chefe-Adjunto da ADPLA.

1. N.
2. P.
3. B.

Esta equipe tem o objetivo de manter sob controle o plano de ação estratégico e garantir a continuidade do processo. Com esta etapa encerra-se o processo de planejamento estratégico, conforme Bryson (1988) sugere, mas também conclui-se a etapa de análise organizacional necessária ao questionamento das necessidades de informação, próximo passo dentro da metodologia aplicada neste trabalho de Planejamento Estratégico Participativo de Sistemas de Informação (PEPSI).

Para o questionamento das necessidades de informações seguiu-se orientação da literatura mais ligada à áreas de Engenharia da Informação (Martin, 1990), Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (Furlan, 1991; Feliciano Neto, 1988), além de Análise de Sistemas (Keller, 1990; Shlaer e Mellor, 1990; McMenamim e Palmer, 1991). Da literatura especializada, e por possuir uma metodologia

completa com utilização inclusive de ferramentas computadorizadas e técnicas estruturadas, como as ferramentas CASE (Computer Aided Software Engineering), para modelagem de sistemas de informações, optou-se neste trabalho pela abordagem de Martin (1990).

CAPÍTULO V

5.1 NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

Cada atividade fundamental relativa a determinada unidade funcional de uma organização necessita ter a sua disposição várias informações. Um sistema de informações capta dados produzidos pelo próprio sistema, ou capturados do mundo exterior, que são utilizados pelas atividades fundamentais do sistema (McMenamim e Palmer, 1991).

As ferramentas e técnicas para execução de análise de sistemas progrediram muito na última década. Textos imprecisos e fluxogramas incompletos cederam lugar a técnicas formais de modelagem de dados e de sistemas de informações. Parte das tarefas de análise são hoje apoiadas por recursos da computação (McMenamim e Palmer, 1991).

No processo de desenvolvimento de um sistema de informação, "os programas que constituirão o eventual sistema deverão estar baseados sobre, ou estar compatíveis com o conhecimento especializado da aplicação" (Shlaer e Mellor, 1990, p.2), precisa-se encontrar um meio de identificar este conhecimento e incorporá-lo dentro do processo de desenvolvimento do sistema.

O desenvolvimento de um sistema de informação convenientemente, como sugerem Shlaer e Mellor (1990), deve iniciar-se com a construção de um Modelo de Informação do problema da aplicação. Nesta etapa concentra-se o trabalho de captação do conhecimento especializado de cada área funcional envolvida no sistema, consolidando todas as informações em um rascunho de modelo, que progride por meio de revisões, registrando quaisquer informações que

estejam sendo conhecidas, e estabelecendo um elo de ligação entre as áreas envolvidas no trabalho.

Depois da construção do Modelo de Informação, promovem-se os outros passos da análise: diagramas de fluxos de dados, diagramas de transição de estados, trabalhos de requerimentos formais e similares, diagramas de processos e outros (Shlaer e Mellor, 1990).

Muitos executivos reclamam da existência de numerosos relatórios mensais, mas com poucas informações úteis (Rockart, 1979). De outra forma, longe das situações de crises, as pessoas empregam a menor parte do seu tempo pensando em atividades nas quais são mais competentes e cerca de 80-80% do tempo disponível praticando ações como hábito, sem consciência do que se está fazendo, enquanto pensam em outras coisas (Bryson, 1979; Valente, 1989).

Levar o Planejamento Estratégico (PE) a sério significa romper com compromissos improdutivos e mecanismos ineficientes de encaminhamento de questões estratégicas. Dados numéricos, por si sós, não auxiliam muito a formulação e implementação de estratégias. Além dos Sistemas de Informação Estratégicos (SIE), estudos de caso, simulações e discussões entre pessoas ligadas ao Planejamento Estratégico (PE) oferecem um ambiente adequado a troca de experiências de fundamental importância na tomada de decisões relativas às estratégias organizacionais (Bryson, 1988).

A dificuldade essencial para a construção de um Sistema de Informação para Formulação de Estratégias reside no esforço para identificação de quais informações serão efetivamente importantes e que se deverão incluir no sistema.

Descobrir a missão e os objetivos da empresa, os objetivos da área funcional (estratégicos), as metas (táticas) e os desafios

(operacionais); determinando, com base nesses, os fatores críticos de sucesso (ou questões estratégicas), pode-se listar problemas (barreiras) para a realização dos FCS e as necessidades de informação para que os executivos acompanhem o alcance dos FCS (Feliciano Neto, 1988; Martin, 1990; Furlan, 1991; Reynolds, 1988). Mas os executivos do nível estratégico só poderão formular e acompanhar a evolução de estratégias empresariais a partir de um exercício completo de análise organizacional, durante o qual se conscientizem de quais variáveis realmente significativas precisam de consolidação em Sistema de Informações para auxiliarem na tomada de decisão estratégica.

Este exercício apresenta-se exposto nos passos do modelo de Planejamento Estratégico Participativo de Sistemas de Informação (PEPSI) proposto nesta pesquisa.

Após a realização das etapas anteriores, chega-se ao plano de ação estratégico, e, com base neste documento, questiona-se acerca de informações necessárias à formulação de estratégias. Ressalte-se a importância da escolha de órgão do nível estratégico de uma organização complexa para a realização das entrevistas, pois, se o objetivo consiste em descobrir necessidades informacionais estratégicas, então elementos do nível estratégico da empresa precisam praticar os trabalhos e das entrevistas.

QUADRO 9 - NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES

1	Colaboradores, administradores e membros da ADPLA (dados pessoais, disponibilidade para ausências etc.).
2	Atividades desenvolvidas em outras áreas relacionadas com o Planejamento Estratégico.
3	Levantamento de experiências em consultorias externas ou internas.
4	Literatura sobre consultoria.
5	Informações logísticas sobre o campo (contatos, hotéis, clima, passagens etc.).
6	Pessoas-chaves.
7	Identificação de aptidões a serem desenvolvidas e áreas de capacitação com maior motivação, mapeamento das frequências de treinamento, mapeamento de empresas/organizações/eventos, elenco de lançamento de livros/teses/publicações.
8	Cadastro de administradores (com capacitações etc.).
9	Conteúdo programático de cursos/consultorias ministrados, avaliações, "feed-back" etc.
10	Idéias-chave dos profissionais contratados para capacitação (currículo, referências a clientes já atendidos etc.)
11	Áreas intervenientes.
12	Mapeamento dos focos de resistência (memória dos atores principais).
13	Levantamento de recursos (humanos, materiais e financeiros) e mídia disponíveis para disseminação da filosofia de Administração Estratégica.

QUADRO 9 - NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES (CONT.)

14	Mapeamento de canais existentes para encaminhamento (ação estratégica 6).
15	Identificação de oportunidades e recursos disponíveis internos ou externos para promover etapas de desenvolvimento pessoal (ação estratégica 8).
16	Vocabulário de termos técnicos (VOTEC) (ação 9).
17	Sumário de atividades internas da ADPLA (projetos em andamento) e recursos disponíveis (ação estratégica 6).
18	Mapeamento de ausências do pessoal da ADPLA.
19	Mapeamento de órgãos e atores principais (ação 11).
20	Estrutura da ADPLA (organograma).
21	Recursos disponíveis para modificação do <u>lay-out</u> .

Fonte: questionários aplicados.

Neste quadro, as ações referidas entre parênteses representam aquelas ações com base nas quais identificou-se aquela necessidade de informação.

Um fato que salienta a importância da realização do processo de PEPSI, ou seja, a aplicação de seminário de planejamento estratégico previamente à etapa de identificação de necessidades de informações para construção do sistema de informações estratégicas, merece citação neste momento.

O estudo realizou-se em duas etapas, a primeira em março de 1992, durante cerca de quinze dias, e a segunda, em junho de 1992, transcorreu em cerca de vinte e um dias. No final da primeira etapa, reconhecendo a impossibilidade de aplicar todos os instrumentos de coleta de dados, optou-se pela aplicação do questionário de identificação das necessidades de informações estratégicas, com a técnica de brainstorming, logo após a listagem e separação das questões estratégicas

para a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA). Naquela etapa, identificaram-se três necessidades de informações: contábeis, relativas a rentabilidade, e aquelas advindas da implantação do Sistema de Planejamento da Informação (SPI) - um projeto grande há algum tempo sendo desenvolvido no Banco do Brasil S.A.

Quando, em fins de junho de 1992, para coroar a realização da segunda etapa de trabalhos em grupo e entrevistas, aplicou-se o mesmo instrumento de coleta de dados, obteve-se as vinte e uma necessidades de informações listadas no quadro 9 apresentado neste capítulo da dissertação. Houve extremo cuidado em indicar apenas aquelas informações essenciais à formulação de estratégias empresariais, ao desenvolvimento de atividades a cargo da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

A seqüência observada na execução do trabalho, em processo iterativo, exercita a habilidade dos dirigentes da empresa para enfocarem fatores relacionados essencialmente com a formulação de estratégias. Os itens não abordados, ou que foram desconsiderados nas etapas percorridas até aqui, certamente ficaram de fora das informações identificadas nesta parte da pesquisa.

Nesta etapa os participantes listaram as informações necessárias ao acompanhamento do plano de ação estratégico, bem como à formulação de estratégias. Utilizou-se brainstorming, seguido de debate sobre cada idéia. Os resultados encontram-se no quadro 9.

Note-se que a necessidade de informatização do organograma da empresa, item inicial para Martin (1990), apareceu listado em vigésimo lugar pelo grupo amostral.

Ao final dos trabalhos, obteve-se uma relação de informações essenciais à tomada de decisão em nível estratégico da organização, e,

portanto, à formulação e avaliação das estratégias. Os elementos do grupo amostral que representaram cerca de 30% da população da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) consideraram que as necessidades de informação identificadas atendem à demanda por informação observada por eles durante os trabalhos de Planejamento Estratégico.

Nesta etapa, pode-se perceber, pelas respostas do grupo amostral, que praticamente todas as informações necessárias para os administradores da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) ainda não se encontram sistematizadas em um Sistema de Informações Estratégicas, ou em qualquer outro sistema.

As "informações sobre colaboradores, administradores e membros da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) (dados pessoais, disponibilidade para ausências etc.)", o "vocabulário de termos técnicos", e "informações sobre a estrutura da ADPLA (organograma)" existem em bancos de dados isolados no órgão, mas as primeiras não estão completas, carecem de um campo muito importante representado pela disponibilidade para ausências. Segundo os participantes do grupo de trabalho, de nada adianta todos aqueles dados pessoais, profissionais e acadêmicos, se o funcionário não poderá ser colocado em disponibilidade para atender o chamado como colaborador da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA).

Quanto ao restante das informações listadas, 18 em um rol de 21, necessitam com urgência de tratamento e colocação em Sistema de Informação adequado, a fim de que consubstanciem-se como alicerce à tomada de decisões estratégicas, formulação e acompanhamento das estratégias da ADPLA.

Entre as fontes para essas informações, algumas mencionadas durante as discussões em grupo, a grande maioria das necessidades de informações podem ser obtidas entre os funcionários da própria ADPLA. Apenas seis itens merecem pesquisa externa para sua coleta. As "informações sobre atividades desenvolvidas em outras áreas relacionadas com o Planejamento Estratégico", dizem respeito a todas as outras atividades além das de planejamento estratégico, como por exemplo, trabalhos na área de dinâmica de grupo e relacionamento interpessoal. A Entidade Banco do Brasil Turismo (BBTUR) afigura-se como fonte das "informações logísticas sobre o campo (contatos, hotéis, clima, passagens etc.)", essenciais ao correto planejamento dos passos para realização de consultoria por parte dos consultores internos da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA). Um "cadastro de administradores (com capacitações etc.)" pode ter como fonte o Departamento do Funcionalismo (FUNCI). O Departamento de Formação do Pessoal (DESED) mostra-se como provável fonte de informação sobre "recursos (humanos, materiais e financeiros) e mídia disponíveis para disseminação da filosofia de Administração Estratégica", bem como para "identificação de oportunidades e recursos disponíveis internos ou externos para promover etapas de desenvolvimento pessoal", com a finalidade de ampliar discussões conceituais a partir da prática e "mapeamento de órgãos e atores principais" para compor uma base de dados interna na área da Administração Estratégica.

Cabe ressaltar que alguns estudiosos como Furlan (1991), Feliciano Neto (1988) e Martin (1990) partem de observação dos objetivos da empresa, objetivos da área funcional, para a seguir questionarem os fatores críticos de sucesso (FCS) e levantarem as necessidades de informação.

Bryson (1988) fornece metodologia de planejamento estratégico que orienta administradores a pensar e agir estrategicamente. Faz isso de forma que os participantes do processo reconheçam aspirações inspiradoras (missão), influência de tomadores de decisão, stakeholders e formadores de opinião, ambiente interno e externo da organização, questões organizacionais estratégicas. Todos os passos levam à elaboração de um plano de ação estratégico viável e aceitável.

Partindo do conhecimento da própria organização onde se trabalha e do meio ambiente com o qual se relaciona, pode-se com muito maior chance de acerto questionar quais as necessidades de informação dos alto-executivos da empresa. O desenvolvimento das etapas de planejamento estratégico, consolidado no plano de ação, permite a identificação de informações essenciais para controle de estratégias, quer sejam estas relativas a processo ou a dados. A partir deste plano o trabalho dos estudiosos da área de Sistemas de Informação Estratégicos teriam uma facilidade maior de realizarem as etapas de modelagem do sistema de informações que desejem (Keller, 1990; Shlaer e Mellor, 1990; McMenamim e Palmer, 1991). Este entendimento reforça a sugestão de considerar-se os modelos de Martin (1990) e Bryson (1988) como complementares.

5.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PEPSI

Nesta fase os participantes foram convidados a responder um questionário de avaliação. Destas respostas o coordenador pode extrair informações sobre o impacto do seminário entre o grupo amostral que participou dos trabalhos.

1. Quanto ao enunciado de Missão, 100% dos elementos do grupo amostral consideraram-no identificado de forma bem objetiva e com muita clareza, indicando cinco pontos para a questão 2 do questionário de avaliação. Esse resultado apresenta-se na tabela 1 abaixo.

TABELA 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENUNCIADO DE MISSÃO

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	5	100%
4	0	0%
3	0	0%
2	0	0%
1	0	0%

Fonte: questionários aplicados.

2. Quanto à análise do ambiente externo da ADPLA, 40% dos participantes consideraram que o exercício foi riquíssimo na identificação de fatores antes não percebidos como oportunidades e ameaças, mas 40% considerou inadequado este exercício para análise de um órgão e criticou o fato de considerarem-se outros departamentos de uma mesma empresa como concorrentes. Esta crítica deve-se em grande parte ao conflito teórico existente entre as metodologias de planejamento até então adotadas na Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) e a abordagem de Bryson (1988) voltada para organizações públicas em seu todo, ou apenas determinada área funcional. Um elemento do grupo não soube dizer se o exercício obteve sucesso. Os resultados encontram-se na tabela 2 da página seguinte.

3. Como pode observar-se pelos dados da tabela 3 abaixo, a análise do ambiente interno da ADPLA representou, segundo opinião do grupo, exercício importante de reflexão sobre deficiências e potencialidades da ADPLA. Este passo do planejamento estratégico recebeu cinco pontos da unanimidade dos participantes.

TABELA 2 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	2	40%
4	0	0%
3	1	20%
2	0	0%
1	2	40%

Fonte: questionários aplicados.

TABELA 3 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	5	100%
4	0	0%
3	0	0%
2	0	0%
1	0	0%

Fonte: questionários aplicados.

4. A identificação das questões estratégicas da ADPLA recebeu pontuação cinco de 40% e quatro de 60% dos integrantes do grupo amostral, demonstrando que esta etapa da metodologia aproximou-se bastante da identificação de questões efetivamente cruciais conforme visão do grupo. 20% dos participantes ressaltaram que as

questões estratégicas poderiam ter sido mais específicas. Os dados encontram-se na tabela 4 a seguir.

TABELA 4 - IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	2	40%
4	3	60%
3	0	0%
2	0	0%
1	0	0%

Fonte: questionários aplicados.

5. Quanto à geração de propostas, o grupo imputou 40% de pontos quatro e 40% de pontos cinco, representando que neste passo do processo de planejamento estratégico foram geradas idéias e propostas adequadas às necessidades da área funcional enfocada (ADPLA). Apenas 20% dos elementos lançaram dois pontos para essa etapa por considerarem complexas e de difícil solução as questões estratégicas, devido ao caráter estrutural destas. Os resultados são apresentados na tabela 5 abaixo.

TABELA 5 - GERAÇÃO DE IDÉIAS E PROPOSTAS

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	2	40%
4	2	40%
3	0	0%
2	1	20%
1	0	0%

Fonte: questionários aplicados.

TABELA 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	2	40%
4	2	40%
3	1	20%
2	0	0%
1	0	0%

Fonte: questionários aplicados.

6. As necessidades de informação atendem à praticamente toda a demanda dos administradores da ADPLA. Para 40% dos participantes faltou pouca coisa para que isso acontecesse (quatro pontos) e apenas 20% dos participantes afirmaram que não sabem se a metodologia atendeu a demanda (três pontos). Os aspectos mais importantes considerados pelo grupo incluíram a identificação dos mecanismos para obtenção das informações, restando somente vontade para a sua implementação. Os dados apresentam-se na tabela 6 acima.

TABELA 7 - AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO

PONTOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
5	0	0%
4	4	80%
3	1	20%
2	0	0%
1	0	0%

Fonte: questionários aplicados.

7. No aspecto geral do processo de PEPSI, 80% dos elementos do grupo forneceram o conceito quatro (muito bom), o que indica que o sucesso do seminário aproximou-se do máximo possível de ser alcançado. Se alguma parte ficou prejudicada, no todo o exercício de planejamento estratégico participativo para identificação das necessidades de informação dos administradores da ADPLA parece ter sido adequadamente aplicado. Apenas 20% dos participantes consideraram bom (três pontos), apontando a rapidez da conclusão da última etapa (identificação das necessidades de informação) como a deficiência a ser solucionada com relação a metodologia. Os dados encontram-se na tabela 7 da página anterior.

Ao terminar os trabalhos observou-se que, talvez, ocorreria melhor distribuição de atividades com a realização dos passos um ao seis, de mandato à ameaças, em sequência. Neste ponto dar-se-ia um intervalo de pelo menos sete dias corridos para que a equipe de planejamento estratégico não ficasse estafada. Em seguida, promoveriam-se os passos sete ao onze, de visão de futuro ao plano de ação estratégico, continuamente. Observaria-se mais um intervalo de pelo menos sete dias corridos para evitar a sobrecarga de trabalhos. Finalmente, procederia-se a etapa de levantamento das necessidades de informações e avaliação do seminário.

Acredita-se que dessa forma haveria uma melhora considerável no aproveitamento dos trabalhos em grupo. Vale salientar que no início de cada reencontro do grupo uma breve revisão dos passos anteriores torna-se importante.

CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSÕES

Enquanto a identificação do mandato contribuiu para mostrar aos executivos estratégicos o que a organização esperava do desempenho de sua unidade funcional, a elaboração do enunciado de missão proporcionou a oportunidade de verificar-se dentre as atividades da ADPLA, aquelas que realmente justificavam a sua existência e a impulsionavam para sua realização.

Verificou-se claramente que o mandato representa algo definido de fora para dentro da organização, enquanto que missão, apesar de considerar desejos de stakeholders, centraliza-se na filosofia e valores centrais da unidade organizacional estudada. Como Bryson (1988) salienta, citando Peter Drucker, esse processo de planejamento estratégico caracteriza-se por ser filosófico, mas num contexto bastante prático.

Realmente, a maneira mais efetiva de influenciar uma organização parece ser, como comenta Laing (apud Bryson, 1988), informá-la de quem ela é, e não dizer o que ela deva fazer.

Como citado por Bryson (1988), a relativa escassez de informações acerca da performance esperada por ambos, a organização e os stakeholders, sobre a disponibilidade de recursos administrativos (materiais e pessoal), além dos efeitos que esses recursos apresentam sobre os clientes, representam dificuldades para a apreciação dos resultados e para o direcionamento dos esforços empresariais.

Quando analisado o ambiente interno, observou-se os fatores com maior relevância entre aqueles percebidos como deficiências e

pontos fortes do órgão. Já a análise do ambiente externo indicou variáveis que se apresentavam como vantagens ou desvantagens para o sucesso da unidade funcional. Os participantes notaram, por exemplo, que faltava apoio de marketing para as atividades desenvolvidas pelos assessores. Nesta etapa já percebia-se a necessidade de construção de um sistema de informações para auxiliar a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, como sugerido por Bryson (1988).

Observou-se que devido ao mecanismo de comparação com o qual pontos fortes podem ser entendidos espelhados em pontos fracos e vice-versa, neste trabalho conceituado como "efeito espelho", alguns fatores dos ambientes interno e externo apresentaram-se contraditórios, como o "senso de profissionalismo e de comprometimento com o trabalho da equipe" (ponto forte) e a "reduzida integração da equipe" (ponto fraco).

Com relação ao ambiente externo, notou-se durante os trabalhos, que, devido ao intervalo entre os dias reservados às atividades de grupo, alguns itens de oportunidades e ameaças não mais deveriam constar das listas elaboradas anteriormente, e que mereciam alterações. Esse fato mostra claramente o caráter dinâmico do exercício de planejamento estratégico, reflexo da mudança ambiental sentida adequadamente com a aplicação da metodologia de Bryson (1988).

A metodologia mostrou-se eficiente na identificação das questões estratégicas, a partir da consideração dos passos anteriores. Foi cuidadosamente observada a orientação de Bryson (1988) para que as questões com relação as quais a Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) não pudesse fazer algo deveriam ser postas de lado, já que não representavam questões estratégicas para a ADPLA e, portanto, não mereciam alocação de tempo e recursos em sua direção. Isto ocorreu, por

exemplo, com a questão da rotatividade de pessoal devido ao seu caráter estrutural.

Sem o mecanismo de idealização da organização no futuro, com a solução das questões estratégicas, exercício inédito naquela Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA), certamente se dificultaria o desenvolvimento da etapa de formulação de alternativas de ações estratégicas em direção à geração do plano de ação estratégico.

Algumas importantes barreiras à realização das ações estratégicas foram percebidas com antecedência, tendo origem tanto interna como externa à ADPLA. O fato de a maior parte do expediente ser voltada a resolução de questões rotineiras e atendimento de demandas tempestivas foi citado pelo grupo amostral como uma importante barreira e confirmada como obstáculo para a realização de várias ações estratégicas, enquanto outra barreira, "parálise pela análise", não obstaculizava nenhuma ação estratégica.

Finalmente, o processo de identificação das informações necessárias para os consultores da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) veio coroar todas as etapas anteriores de trabalho em grupo. Algumas necessidades de informação dizem respeito ao andamento dos projetos em execução na organização em estudo e à identificação dos resultados proporcionados por eles. Foram sugeridas algumas ferramentas de levantamento dessas informações que podem ser muito úteis. Descobriu-se que entre as informações necessárias ao acompanhamento e formulação de estratégias, muito poucas chegam ao conhecimento dos assessores e, quando isso ocorre, suprem precariamente as demandas.

Importante ressaltar que foi apresentada relação de todos os sistemas de informação de que o Banco do Brasil S.A. dispõe, e que os

participantes ainda mantêm grandes expectativas quanto a implantação de um sistema de informação planejado e adequado aos seus interesses.

A partir do exercício de Planejamento Estratégico (Bryson, 1988) o risco de listar informações desnecessárias como essenciais, ou de interpretar informações essenciais como desnecessárias, sofreu redução, porque as etapas sucessivas de trabalhos em grupo, com identificação do que constituía item relevante para listagens e o que não merecia atenção tornaram os administradores mais conhecedores de suas organizações e mais preparados para listar as informações de importância. Há outros métodos de se chegar ao conhecimento dos processos empresariais estratégicos como Planejamento de Sistemas Empresariais, Planejamento de Sistemas Estratégicos, e Engenharia da Informação (Lederer e Sethi, 1988; Batiste e Jung, 1984), o domínio destes processos afigura-se como fundamental para entrevistas a executivos, definição de arquitetura da informação e modelagem de um sistema de informações.

Na literatura especializada, a abordagem com enfoque maior em objetivos empresariais falha em exercitar a habilidade dos executivos com a seleção entre variáveis essenciais e complementares ou pouco significativas. Segundo essa visão, as informações requeridas por dirigentes de empresas relacionam-se ao controle de produção e outros resultados às vezes de difícil mensuração (Martin, 1990; Feliciano Neto, 1988; Furlan, 1991).

Justifica-se a aproximação maior entre o Planejamento Estratégico (PE) e o Planejamento de Sistemas de Informações (PSI) pela dificuldade ainda hoje encontrada na construção de sistemas de informação relativas à determinação dos requerimentos de informação verdadeiros e falsos, ao pouco conhecimento da área de planejamento por parte de analistas de sistemas, e às próprias etapas da análise estruturada

de sistemas (Keller, 1990; Shlaer e Mellor, 1990; McMenamim e Palmer, 1991). Mas a questão da atualização do Sistema de Informação Estratégico (SIE) de forma a permitir o acompanhamento em "tempo real", a formulação e a avaliação das estratégias empresariais, deverá oferecer espaço para muitas pesquisas.

Pode-se afirmar, finalmente, que as informações requeridas por administradores da Coordenadoria Adjunta de Planejamento (ADPLA) ainda não foram armazenadas em um Sistema de Informações Estratégico (SIE) que as relacione para contribuir com o desenvolvimento do processo decisório do Banco do Brasil S.A. A partir desse entendimento e das informações necessárias ao acompanhamento e controle de estratégias, apresenta-se bem construída a base para o desenvolvimento do projeto lógico e físico do sistema de informação para formulação de estratégias, utilizando os passos delineados pela metodologia de PESI de Furlan (1991), ou PEI de Martin (1990).

6.2 RECOMENDAÇÕES

Pode-se recomendar para futuras pesquisas que inicie-se os trabalhos pela identificação do texto de missão, para depois passar-se a etapa de investigar o enunciado de mandato, porque dessa forma evita-se que os participantes tentem, um pouco forçadamente, manter atribuições impostas (mandato), com os propósitos que realmente motivam os membros da organização no desempenho de suas atividades diárias. Paralelamente, ficará mais visível o erro fundamental em se assumir que mandato e missão constituem um mesmo texto (Bryson, 1988).

A elaboração de um Sistema de Informação para Acompanhamento, Avaliação e Controle de Estratégias parece bastante viável, a partir dos dados coletados neste trabalho. Também um estudo com o objetivo de estruturar um ambiente em rede de informação seria importante para a organização focalizada.

Como esta corporação já possui uma pequena rede para comunicação de dados entre dependências, torna-se útil o aproveitamento desta infra-estrutura e a institucionalização de uma rede de informação com grupos de discussão variados segundo a formação do corpo funcional. Os grupos se reuniriam em rede. Por meio de senhas de acesso os Chefes de Departamento poderiam constituir-se coordenadores de grupos de discussão. O Coordenador Adjunto coordenaria o grupo de funcionários da Coordenadoria Adjunta a partir de seu terminal, enviando mensagens de orientação quanto a encontros, debates e atividades de consultoria em andamento. Essas mensagens ficariam guardadas em caixas postais eletrônicas, a exemplo do que ocorre nas redes de comunicação de dados entre centros de pesquisa (Internet, Earn, Bitnet, entre outras).

O acesso aos bancos de dados poderia ser feito através de protocolos de transferência de arquivos (file transfer protocol, FTP) com uso de senha anônima, ou reservada. Dessa forma os arquivos mais atualizados tornariam-se disponíveis. A entrada de dados centralizaria-se nos atuais centros de processamento de dados (CESEC) distribuídos em todo o país.

Futuras pesquisas com o objetivo de modelar sistemas de informação estratégicos, ou redes de informação estratégicas, deverão se fazer necessárias com o crescimento de implantação de redes de computadores em várias instituições financeiras, bem como em empresas

de médio e grande porte. Uma vez que a informação atualizada, pronta e seletiva cada vez mais apresenta-se como preocupação central dos dirigentes de negócios, em função da sua importância para o sucesso ou fracasso de iniciativas empresariais, esse campo de pesquisa mostra-se bastante promissor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL S.A. COTEC/COPES/ADPLA. *Planos táticos das superintendências: relatório da etapa de formulação*, 1991.

BANCO DO BRASIL S.A. COTEC/COPES/ADPLA. *Glossário de termos técnicos*, 1990.

BATISTE, John L., JUNG, John T. Requirements, needs, and priorities: a structured approach for determining MIS project definition *MIS Quarterly*, V. 8, N. 3, p. 215-27, Dec-1984.

BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política e estratégia. *Revista de Administração de Empresas*. V.21, N.1, p.7-15, jan/mar.1981.

BOSEMAN, Glenn et al. *Strategic management: text and cases*. New York: John Wiley & Sons, 1986.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthenning and sustaining organizational achievement*. California: Jossey-Bass, 1988.

DANIEL. D. Ronald. Managing Information Crisis. *Harvard Business Review*. V. 39, Set-1961.

DELBECQ, Andre L. et al. *Techniques for program planning - a guide to Nominal and Delphy processes*. Illinois: Scott, Foresman &

Company, 1975.

DRUCKER, Peter. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FELICIANO NETO, Acácio. *Engenharia da informação: metodologia, técnica e ferramentas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

FULD, Leonard M. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, 1988.

FURLAN, José Davi. *Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GARDNER, James R. et al. *Handbook of strategic planning*. New York: John Wiley & Sons, 1986.

KELLER, Robert. *Análise estruturada na prática: desmistificando mitos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1979.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1986.

LEDERER, Albert L., SETHI, Vijay. The implementation of strategic systems planning *MIS Quarterly*, V. 12, N. 2, p.445-61, Sep-1988.

MARTIN, James. *Information engineering*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990. Books I, II & III.

_____. *Strategic information planning methodologies*. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

MCMENAMIM, Stephen M., e Palmer, John F. *Análise essencial de sistemas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REYNOLDS, George W. *Information systems for managers*. St. Paul: West Publishing Company, 1988.

ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. V. 57, N. 2, Mar/Abr-1979.

SELLTIZ, Wrightsman e Cook. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

SHLAER, Sally & MELLOR, Stephen J. *Análise de sistemas orientada para objetos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

STEINER, George Albert. *Strategic planning*. London: Collier Macmillan Publishers, 1979.

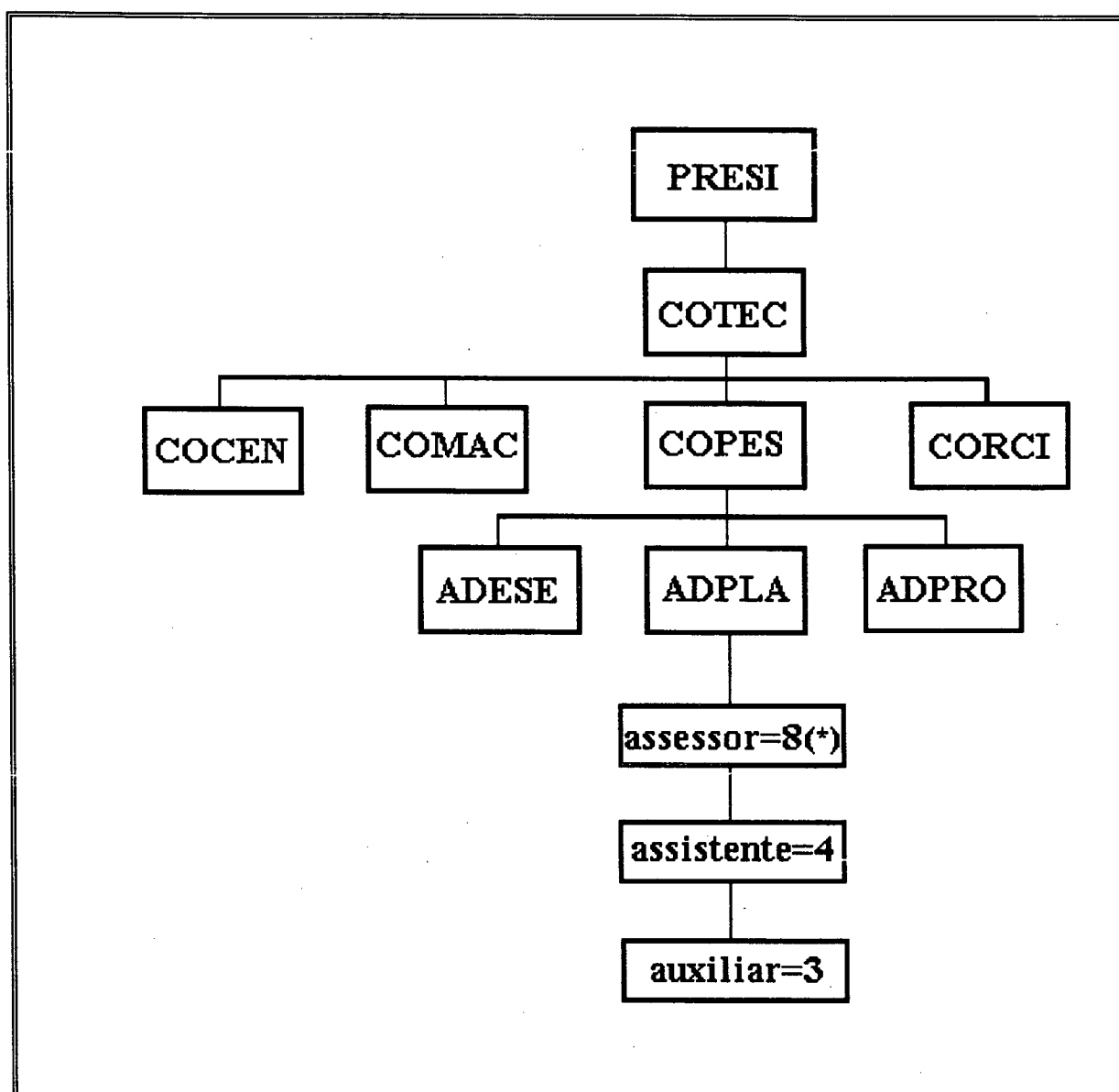
THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTE, Francisco H. *Instrumentos qualitativos de apoio à decisão*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa, 1989.

ANEXOS

ANEXO I - ORGANOGRAMA



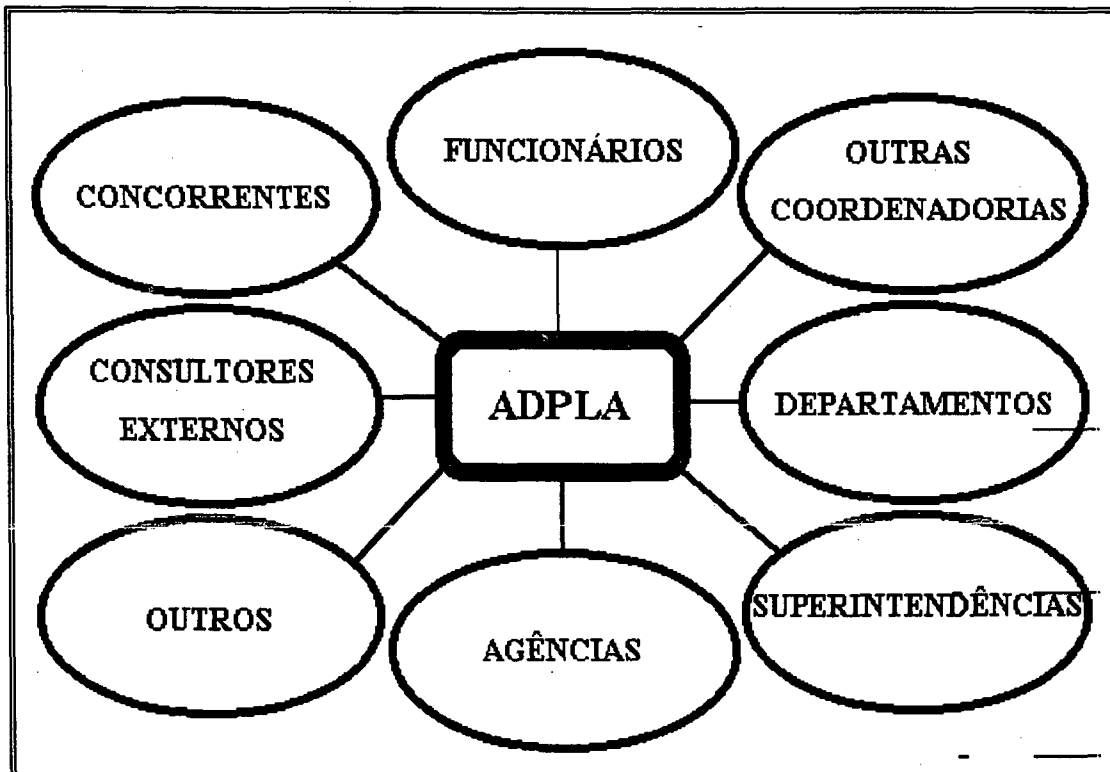
Fonte: Circular MANUAL DE ORGANIZAÇÃO (GRUPAL) n. 1, de 12.08.91.

(*) Os números ao lado das comissões representam a quantidade de funcionários naquele nível hierárquico.

ANEXO II - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

MAPEAMENTO DOS STAKEHOLDERS DA ADPLA

Stakeholders: aquelas pessoas ou grupos que influenciam ou são influenciados pelos resultados da organização, por exemplo, acionistas, funcionários e clientes.



Fonte: entrevistas realizadas.

1. Descrição do que é o Mandato da ADPLA.

Mandato é o que está no Estatuto, o que deve ser feito pela ADPLA, o que é norma, regulamento. Como Mandato podemos citar o que está indicado no Manual de Organização:

"Coordenar o planejamento estratégico e setorial do Conglomerado, no País e no exterior, em todas as suas fases; propor políticas e diretrizes de planejamento; propor planos anuais e plurianuais de atividades e suas respectivas revisões."

2. Liste atribuições do que considera a Missão (função orgânica) da ADPLA. A Missão (função orgânica) de uma organização é sua razão de ser. Questões que ajudam a formular a Missão (função orgânica) são:

quem somos como órgão? quais necessidades ou problemas básicos devemos atender? o que fazemos para reconhecer e antecipar respostas a essas necessidades e problemas? como devemos responder à unidade estratégica de negócio? qual a nossa filosofia e quais são nossos valores centrais? o que nos distingue e diferencia? (extraído de Bryson, 1989).

A Missão (função orgânica), quando bem definida, reflete a inspiração dos stakeholders-chave (grupos que são diretamente afetados pelos resultados do Banco do Brasil-ADPLA, ou que os influenciam), particularmente dos empregados, e define arenas nas quais a organização deve atuar e quais itens não são suas atribuições.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

3. Identifique as oportunidades para seu órgão.

Oportunidades são fatores externos favoráveis à organização e não controláveis por ela. As três principais fontes de oportunidades são:

- a) tendências políticas, sociais, econômicas e tecnológicas; b) clientes e fornecedores; e c) concorrentes e colaboradores.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

4. Identifique as ameaças ao seu órgão.

Ameaças são fatores externos desfavoráveis à organização e fora do seu controle.

Como auxílio podem ser utilizadas as mesmas fontes citadas no passo anterior. Ameaças podem ser obtidas facilmente se espelhadas nas oportunidades.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Avaliação do Ambiente Interno da ADPLA: percepção de quais são os pontos fortes e pontos fracos do órgão.

5. Identifique os pontos fortes da ADPLA.

Pontos fortes são os fatores internos favoráveis ao alcance de objetivos organizacionais (expressos na Missão (função orgânica), sobre os quais a organização tem controle.

[illegible]

6. Identifique os pontos fracos da ADPLA.

Pontos fracos são os fatores internos desfavoráveis ao alcance de objetivos organizacionais (expressos no Mandato e Missão (função orgânica), controláveis pela organização.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

7. Identifique as questões estratégicas com que a ADPLA se defronta. Use o verso da folha, se necessário.

São aquelas questões vitais que devem ser consideradas (a partir das discussões sobre mandato, missão (função orgânica) e ambientes interno e externo) com rapidez e efetividade, se a organização deseja sobreviver e prosperar.

Para facilitar esse trabalho, pense em questão estratégica aproveitando pontos fortes e oportunidades e evitando ou solucionando pontos fracos e ameaças à unidade funcional. A questão deve ser descrita sucintamente e precisa apresentar-se como uma questão sobre a qual a organização pode fazer algo, senão não é uma questão estratégica, não para a organização. Os fatores que indicam essa questão como estratégica devem estar listados entre Mandato, Missão (função orgânica), e elementos dos ambientes interno e externo anteriormente citados, dessa maneira a questão estratégica conterá na sua formulação o alicerce para a sua solução. Finalmente, se da falha na resolução da questão não resultarem consequências nefastas à organização, então esta não será uma questão estratégica.

[illegible]

8. Estabeleça uma efetiva Visão de Futuro para a ADPLA, ou seja, descreva a ADPLA, cinco ou dez anos após a realização deste seminário de planejamento estratégico, com a solução de todas as questões estratégicas.

[illegible]

9. Enumere algumas propostas que ajudariam a resolver a(s) questão(ões) estratégica(s) identificada(s) no item 7 anterior.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

10. Liste abaixo as principais barreiras que você imagina serão encontradas para realização das propostas listadas acima.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

11. Que medidas (ações) concretas podem ser tomadas para realizar as propostas identificadas no item 9 diretamente ou para vencer os obstáculos listados no item 10? Separe-as entre as ações que deverão ser realizadas com os recursos existentes nos próximos seis meses (curto prazo) e aquelas que podem ser realizadas até o final do ano. Indique o(s) responsável(is) por elas e prazos para conclusão.

[illegible]

12. Que procedimentos devem ser adotados para acompanhamento da implementação das ações recomendadas no item anterior? Sugira nomes para compor uma equipe de acompanhamento (steering committee) do plano estratégico.

[illegible]

13. Quais as necessidades de informação para acompanhamento, avaliação e controle ou reformulação das estratégias?

"Necessidade de informação é o específico requerimento de informação de uma pessoa particular ou unidade organizacional para tomar uma decisão ou completar uma tarefa." (Martin, 1990, p.593)

[illegible]

ANEXO III - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO PEPSI

Dê uma nota de um a cinco, indicando se concorda, concorda pouco, não sabe posicionar-se, discorda, ou discorda muito do enunciado da questão.

1. A metodologia falhou em providenciar um enunciado preciso de Mandato para a ADPLA?

2. A metodologia falhou em identificar de forma objetiva a Missão (função orgânica) da ADPLA?

3. A análise do ambiente interno não representou exercício importante de reflexão sobre deficiências e potencialidades da ADPLA?

4. O exercício de análise do ambiente externo não obteve sucesso na identificação de fatores antes não percebidos como oportunidades e ameaças?

5. As questões estratégicas identificadas pelo grupo não correspondem a questões efetivamente cruciais segundo sua avaliação?

6. A metodologia utilizada não gerou idéias e propostas adequadas às necessidades da sua unidade funcional?

7. As necessidades de informação identificadas pelo seminário não atendem à demanda dos administradores da ADPLA?

8. No aspecto mais geral do seminário, classifique o sucesso obtido com uma nota na escala de um a cinco.
